

UNIVERSIDAD DE CUENCA



Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Comunicación

Carrera de Comunicación Organizacional y Relaciones Públicas

“Diagnóstico sobre clima laboral y cultura organizacional del Instituto

Nacional de Estadística y Censos zonal Sur 6 sede Cuenca”

Trabajo de titulación previo a la obtención del
Título de Licenciado en Ciencias de la
Comunicación Social en Comunicación
Organizacional y Relaciones Públicas

Autor:

Esteban Andrés Tapia Nicolalde

C.I. 0105365332

Director:

Mgt. Diego Oswaldo Samaniego Dumas

C.I. 1400186175

Cuenca - Ecuador

17/06/2019



RESUMEN

La investigación tuvo como finalidad medir la satisfacción laboral y determinar los factores claves que intervienen dentro del clima y la cultura organizacional en el Instituto Nacional de Estadística y Censos Coordinación zonal 6. Para el cumplimiento de esta investigación, se utilizó la siguiente metodología: Revisión Bibliográfica, aplicación de encuestas, Análisis de los datos y se planteó una propuesta para el reforzamiento del clima y cultura organizacional.

En la revisión bibliográfica analizamos tres temas principales que fueron los pilares de la investigación. Clima laboral como la satisfacción laboral, toma de decisiones, liderazgo, motivación, equipos de trabajo. Cultura Organizacional que se divide en funciones, características y formas de transmitir. Comunicación Organizacional, funciones, dirección y comunicación interna, entre otros. A su vez, se estableció reuniones con el departamento de Recursos Humanos, quien nos facilitó con más información sobre la distribución de los departamentos y la coordinación de los diferentes procesos durante esta investigación. Se realizó la aplicación de las encuestas al personal del INEC Coordinación Zonal 6 para medir el nivel de satisfacción que tienen los servidores públicos mediante datos estadísticos.

Los resultados obtenidos, han demostrado que los servidores públicos están inconformes en 4 de las 5 variables utilizadas: Liderazgo, Motivación, Comunicación y trabajo en equipo. La variable satisfacción laboral entendido como condiciones ergonómicas del establecimiento no presenta algún problema.

Palabras claves: Clima laboral. Satisfacción laboral. Comunicación. Análisis de datos. Cultura organizacional. Procesos. Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Coordinación Zonal 6



ABSTRACT

The purpose of this study was the measurement of job satisfaction and the identification of the key factors that intervene in the work environment and organizational culture in the Instituto Nacional de Estadística y Censos Coordinación zonal 6. The following methodology was used in the realization of this study: bibliographic review, implementation of surveys and data analysis. A proposal was also made with a view to strengthen the work climate and the organizational culture.

In the literature review, we analyzed three main topics that were the pillars of the research. Work environment such as job satisfaction, decision-making, leadership, motivation, working teams. Organizational culture that is divided into functions, characteristics and ways of transmission. Organizational communication, functions, management and internal communication, among others. Meetings with the Human Resources Department were also established, in which they provided important information about the distribution of the departments and the coordination of the different processes during this investigation. To measure the level of satisfaction of public servants through statistical data the surveys were carried out to the personnel of the INEC Zonal Coordination 6.

The obtained results have shown that public servants are dissatisfied in four of the five variables that were used: leadership, motivation, communication and teamwork. The variable labor satisfaction incorporates the ergonomic conditions of the establishment and did not present any issues.

Keywords: labor climate. Job satisfaction. Communication. Data analysis. Organizational culture. Processes. Instituto Nacional de Estadística y Censos Coordinación zonal 6



Tabla de contenido

CLÁUSULA DE LICENCIA Y AUTORIZACIÓN PARA PUBLICACIÓN EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	10
CLÁUSULA DE PROPIEDAD INTELECTUAL	11
DEDICATORIA	12
AGRADECIMIENTO	13
RESUMEN	2
ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I	16
1.1 EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS	16
1.2 ANTECEDENTES E HISTORIA	19
1.3 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL	22
1.4 ORGANIGRAMA GENERAL INSTITUCIONAL	24
1.5 MAPA DE PROCESOS	25
1.6 DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	28
1.6.1 Procesos Gobernante	28
1.6.1.1 Dirección ejecutiva del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	28
1.7 DIVISION TERRITORIAL DEL INEC	35
1.7.1 COORDINACIÓN ZONAL 6	37
CAPITULO II MARCO TEÓRICO	38
2.1 CLIMA LABORAL	38
2.1.1 Factores que determinan el Comportamiento Organizacional	40
2.1.1.1 Liderazgo	41
2.1.1.2 Actitudes	42
2.1.1.3 Satisfacción en el trabajo	44
2.1.1.4 La percepción	46
2.1.1.5 Toma de decisiones	48
2.1.1.6 Motivación	50
2.1.1.7 Equipos de trabajo	54
2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL	56



2.2.1	Funciones de la cultura organizacional	57
2.2.2	Características de la cultura Organizacional	58
2.2.3	Formas de transmitir la cultura organizacional	59
2.3	COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL	60
2.3.1	Comunicación	60
2.3.2	Funciones principales de la comunicación	60
2.3.3	Proceso de la comunicación	62
2.3.4	La eficiencia y la eficacia de la comunicación	63
2.3.5	Comunicación Organizacional	64
2.3.6	Comunicación Interna	65
2.3.7	La Dirección de la Comunicación	66
CAPITULO III: METODOLOGIA		67
DIAGNOSTICO DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL		67
3.1	DIAGNOSTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL	67
3.2	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS MEDIANTE ENCUESTAS APLICADAS	68
3.3	Establecimiento de las Fortalezas y debilidades del clima laboral y cultura organizacional del INEC Coordinación Zonal 6	98
3.4	Sistematización de los nudos críticos y perspectiva de solución de la información trabajada con la espina de pescado	100
CAPITULO IIII: Propuesta para el fortalecimiento del clima y cultura Organizacional		106
4.1	Diseño de propuesta mediante el Marco Lógico	106
Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Coordinación zonal 6		108
Propuesta para el fortalecimiento del clima y cultura Organizacional		108
Conclusiones		115
Recomendaciones		117
Bibliografía		118
ANEXO		120



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1	Página web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.....	17
Ilustración 2	Servicio Geoportal del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	19
Ilustración 3	Organigrama general del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos	
Coordinación Zonal 6.....		25
Ilustración 4	Mapa de procesos	26
Ilustración 5	Procesos Adjetivos	27
Ilustración 6	Subdirector General.....	35
Ilustración 7	Ubicación del INEC Coordinación Zonal 6	37
Ilustración 8	Características de un líderes y un gerente según Idalberto Chiavenato:	42
Ilustración 9	Factores que determinan la satisfacción laboral.....	45
Ilustración 10	Factores que influyen en la percepción	47
Ilustración 11	Pasos del modelo racional de toma de decisiones.....	50
Ilustración 12	Esquema del proceso de motivación.....	52
Ilustración 13	Jerarquía de las necesidades de Maslow	53
Ilustración 14	Características de los equipos de trabajo.....	56
Ilustración 15	Modelo Shannon y Weaver	62
Ilustración 16	Comunicación: Eficiente o Eficaz.....	64
Ilustración 17	Diagrama Causa y Efecto	101
Ilustración 18	Inductores del clima laboral y cultura organizacional del INEC	
Coordinación Zonal-6		102



ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Género de los servidores públicos encuestados.....	69
Tabla 2 Edad por intervalos de los servidores públicos	70
Tabla 3 Antigüedad laboral en la Institución de los encuestados	71
Tabla 4 Sentido de pertenencia de los servidores públicos encuestados	72
Tabla 5 Porcentaje de participación de eventos sociales en la institución.	73
Tabla 6 Indicación de las funciones de cada uno.	75
Tabla 7 Planificación de su propio trabajo.....	76
Tabla 8 Personal que son tomados en cuenta en opiniones y dudas	77
Tabla 9 Gestión de actividades sin previa explicación.....	78
Tabla 10 Reconocimiento al desempeño laboral.....	80
Tabla 11 Aceptación de ideas para mejorar el desempeño	81
Tabla 12 Libertad de hacer cambios en el puesto de trabajo	82
Tabla 13 Reconocimiento de horas extras en el trabajo	84
Tabla 14 Estimulación del trabajo y desarrollo profesional y personal	85
Tabla 15 Comunicación con jefe directo	86
Tabla 16 Claridad de la comunicación	87
Tabla 17 Comunicación entre departamentos	88
Tabla 18 Eficiencia de medios de comunicación	89
Tabla 19 Presencia de retroinformación en la comunicación.....	90
Tabla 20 Organización del equipo de trabajo	91
Tabla 21 Comunicación entre el equipo de trabajo	93
Tabla 22 Solución de problemas en el equipo	94
Tabla 23 Intercambio de conocimientos en el equipo	95
Tabla 24 FODA del Instituto Nacional de Estadística y Censos Coordinación Zonal 6 - Cuenca	99



ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Género de los servidores públicos encuestados	69
Gráfico 2 Edad por intervalos de los servidores públicos	70
Gráfico 3 Antigüedad de los servidores públicos encuestados	71
Gráfico 4 Sentido de pertenencia de los servidores públicos encuestados	72
Gráfico 5 Participación de eventos y programas sociales de la institución	74
Gráfico 6 Indicación de las funciones de cada uno	75
Gráfico 7 Planificación de su propio trabajo	76
Gráfico 8 Personal que son tomados en cuenta en opiniones y dudas	77
Gráfico 9 Gestión de actividades sin previa explicación	79
Gráfico 10 Reconocimiento al desempeño laboral	80
Gráfico 11 Aceptación de ideas para mejorar el desempeño	81
Gráfico 12 Libertad de hacer cambios en el puesto de trabajo	83
Gráfico 13 Reconocimiento de horas extras en el trabajo	84
Gráfico 14 Estimulación del trabajo y desarrollo profesional y personal	85
Gráfico 15 Comunicación con jefe directo	86
Gráfico 16 Claridad de la comunicación	87
Gráfico 17 Comunicación entre departamentos	88
Gráfico 18 Eficiencia de medios de comunicación	89
Gráfico 19 Presencia de retroinformación en la comunicación	91
Gráfico 20 Organización del equipo de trabajo	92
Gráfico 21 Comunicación entre el equipo de trabajo	93
Gráfico 22 Solución de problemas en el equipo	94
Gráfico 23 Intercambio de conocimientos en el equipo	95
Gráfico 24 Opinión de la satisfacción laboral	96



ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1 Encuesta Clima Laboral.....	120
Anexo 2 Fotografías aplicando la encuesta	123



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio
Institucional

Esteban Andrés Tapia Nicolalde en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "Diagnóstico sobre clima laboral y cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos zonal Sur 6 sede Cuenca", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 114 de la Ley Orgánica de Educación Superior

Cuenca, 17 de Junio de 2019

Esteban Andrés Tapia Nicolalde

C.I 0105365332



Cláusula de Propiedad Intelectual

Esteban Andrés Tapia Nicolalde autor del trabajo de titulación “Diagnóstico sobre clima laboral y cultura organizacional del Instituto Nacional de Estadística y Censos zonal Sur 6 sede Cuenca” certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autor/a.

Cuenca, 17 de Junio de 2019

Esteban Andrés Tapia Nicolalde

C.I 0105365332



DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado a Dios y a mi familia quienes fueron los que me apoyaron en todo momento, me llenaron de valentía y me han dado fuerza para seguir adelante en mis objetivos.

A mi madre a quien admiro mucho por todo el apoyo que me ha dado, por ayudarme a crecer personalmente, por estar conmigo en las buenas y en las malas y por ser un gran ejemplo a seguir.

A mi hermano y mi hermana a quienes los quiero mucho, y quienes han estado a lado mío, compartiendo momentos agradables y difíciles.

A mi padre, quien fue de gran apoyo en mi formación personal, quien me aconsejaba para seguir adelante, quien me hizo abrir los ojos por mi futuro.

A Gabriele quien fue una gran persona en mi vida, quien estuvo a mi lado antes de empezar mi carrera universitaria hasta el final, quien me apoyó y me ayudo a ser mejor persona y quien fue mi compañera de estudio.



AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios por darme la oportunidad de avanzar en mi vida académica, por cuidarme y ayudarme en todo momento, agradezco a mi madre por todo el apoyo y la fuerza que me dio para seguir adelante, agradezco a mi hermano y mi hermana por animarme y aconsejarme todo el tiempo, agradezco a mi padre por los consejos que me a dado y por darme una mejor visión en mi vida.

Agradezco a Gabriele por haber estado apoyándome todo el tiempo, por ser una fuente de inspiración y por ser mi compañera de estudio.

Mi cordial y sincero agradecimiento a mi tutor Mgt. Diego Samaniego, por haber confiado y haber apoyado la presente investigación y a todas y todos los profesores por sus enseñanzas durante mi vida académica.

Mi cordial y sincero agradecimiento a Daysi, quien fue de gran apoyo en el cumplimiento de este objetivo.



INTRODUCCIÓN

El clima y cultura organizacional debe ser considerada de suma importancia dentro de las organizaciones ya sean privadas o públicas, debido a que estas describen un conjunto de características de una organización y estas dependen de cómo son percibidas por su personal, un buen ambiente laboral permite fortalecer relaciones positivas entre los miembros de una organización, mantiene una sinergia positiva, mantiene la satisfacción laboral, promueve la competitividad sana entre miembros de una organización y facilita los procesos de interacción cumpliendo con los objetivos y metas organizacionales.

La investigación parte de la problemática de la carencia de un diagnóstico del clima y la cultura organizacional que permitiera analizar factores que intervienen en el desempeño, es por eso, que mediante la realización de un diagnóstico en el Instituto Nacional de Estadística y Censos Coordinación Zonal 6, se detectó dichas falencias de manera general que daban como resultado un clima laboral desfavorable.

Para el desarrollo de la investigación se implementó cuatro capítulos: El primer capítulo aborda el tema de la contextualización, que hace referencia a la institución, antecedentes, filosofía, misión, visión, valores, funciones, servicios y cómo está estructurada según los procesos que esta tiene.

En el segundo capítulo hace referencia a todo el marco teórico en la que se basó la investigación, podemos encontrar la importancia del clima y la cultura organizacional en las organizaciones y la composición de variables que esta tiene, entre estas la Cultura organizacional, el liderazgo, la motivación, la satisfacción



laboral, los equipos de trabajo y la comunicación, referenciados principalmente de los autores: Idalberto Chiavenato y Robbins y Judge, también se cuenta con aportes conceptuales de los beneficios del clima laboral de Álvarez, Pozada, & Cincel, y de Ruben, Arturo y Dario tambien contamos con conceptos por los autores Edel, Garcia y Casiano en cuanto a la Cultura organizacional y aportes de Naima Bastardo con los factores que determinan la satisfacción laboral de Robbins, Shannon y Weaver con el proceso de la comunicación, entre otros más.

En el tercer capítulo hace referencia a la metodología usada en la investigación, esta define los procesos que se dio durante la investigación, la recolección de datos que se mantuvo mediante visitas y comunicación con la dirección y aplicación de encuestas al personal, se realizó un análisis FODA y un análisis de los puntos críticos mediante el diagrama de Ishikawa o espina de pescado que involucra las causas y sub causas de las falencias y problemas encontrados en cada variable.

El cuarto capítulo hace referencia a la propuesta para el fortalecimiento del clima y la cultura organizacional, basado según el análisis de los puntos críticos de la espina de pescado y las variables que influyen al clima y la cultura organizacional, este está estructurado mediante la utilización de un marco lógico que tiene como objetivo organizar la información por variable, estrategia, acciones y objetivo para una mejor comprensión y se complementa con las conclusiones y recomendaciones de la institución.



CAPITULO I

1.1 EL INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS

Para una satisfactoria investigación del clima laboral y cultura organizacional es necesario puntualizar las funciones y características de la institución para que nos permita conocer las diversas actividades en las que se centra como institución.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) es una institución pública, dedicada a la recolección de información, en esencia, a generar estadística nacional de forma oficial, para la toma de decisiones dentro la política pública, e investigaciones y proyectos por parte de la ciudadanía.

La Institución INEC se ha encargado de producir la estadística del país, la misma que se ramifica en tres aspectos: La primera son las estadísticas sociales y demográficas, la segunda son las estadísticas económicas y la tercera son las estadísticas ambientales y varios dominios, las cuales están con libre acceso y disposición para todo el público.

Las estadísticas sociales y demográficas, consiste en la recolección de información en aspectos de una estructura dinámica de una población donde se puede acceder datos de la población y migración, pobreza, trabajo, educación, salud, ingreso y consumo, protección social, asentamientos humanos y vivienda, condiciones de vida y problemas sociales, justicia y crimen.

Las estadísticas económicas, consiste en la recolección de información de indicadores numéricos de la actividad económica de una sociedad donde encontramos las estadísticas macroeconómicas, cuentas económicas, estadísticas



de las empresas, estadísticas sectoriales, finanzas públicas, fiscales y del sector público, comercio internacional y balanza de pagos, precios, ciencia tecnología e innovación.

Finalmente, las estadísticas ambientales y varios dominios, consiste en la recolección de datos estadísticos sobre condiciones y calidad ambiental, recursos ambientales como el ambiente, género y grupos especiales de la población, sociedad de la información TIC, eventos extremos y desastres, anuarios estadísticos, visualizadores estadísticos.

Las tres clasificaciones de datos se las puede encontrar en el Instituto Nacional Estadísticas y Censos en su página web con libre acceso al público.

Ilustración 1 ***Página web del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos***



FUENTE: (Censos I. N., Estudios e Investigaciones , 2018)



En la actualidad el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos no solo se dedica a la recolección de información, sino también, a la aplicación de estudios e investigaciones.

“Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) se planteó nuevos desafíos (...), la generación de estudios, documentos de análisis e investigaciones científicas, que permitan mejorar el diagnóstico, evaluación y diseño de políticas públicas y que provean información oportuna y de calidad para la toma de decisiones de entes públicos y privados.” (Censos I. N., Estudios e Investigaciones , 2018)

Lo que significa a su vez, que el instituto brinda la aportación de indicadores y datos estadísticos, pero también, aportaciones científicas que permitan a organismos o instituciones públicas o privadas obtener información oportuna de forma académica para la toma de decisiones, las mismas que son publicadas a través de sus diversas líneas editoriales.

Los estudios e investigaciones que brindan a los distintos públicos, se clasifican en las siguientes áreas de investigación: población y demografía, pobreza y desigualdad, medidas para el buen vivir, trabajo y empleo, economía y producción, ambiente y agropecuario e infraestructura estadística. Así mismo todas las investigaciones definidas por esas áreas, están publicadas mediante las siguientes líneas editoriales como: “Revista Analítica”, “Revista de Estadísticas y Metodologías”, “Cuadernos de Trabajo”, “Estudios Temáticos INEC”, de esta manera permite aportar de manera académica no solo a entes públicos y particulares a nivel nacional, sino también, a nivel internacional.

Además, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos brinda servicio de Geoportal, donde permite al usuario de forma práctica e integrada el acceso a una serie de recursos y servicios basados en información geográfica censal del Ecuador, esta misma se clasifica por el siguiente catálogo de productos: “Geodatabase Nacional SHP/GDB”, “Cartografía Temática”, “Cartografía Digital 2010 – PDF”, “Cartografía Histórica”, “Clasificador Geográfico Estadístico – DPA” y “Enlace IDE Nacional”. Este servicio de Geoportal lo tiene disponible en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos como también en la página web Institucional.

Ilustración 2 Servicio Geoportal del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos



FUENTE: (Censos I. N., Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2018)

1.2 ANTECEDENTES E HISTORIA

Es importante determinar los puntos de cambio significativos en donde la institución trabajaba conjuntamente con otras, debido a que, puede alterar de manera significativa la cultura organizacional de la Institución como sus políticas



institucionales y filosofía institucional, de esta manera, se consigue una mejor contextualización para la investigación.

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, es una institución ecuatoriana que se encuentra vigente desde el 7 de mayo de 1976, creada mediante el decreto “323”, por la función del Instituto Nacional de Estadística, La Oficina de los Censos Nacionales y el Centro de Análisis Demográfico.

“Con el retorno al país a un régimen de derecho, se expide una nueva Constitución Política, en la que se creó el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), cuyas funciones fueron reguladas a través de Ley Orgánica. Ley en la que se determina entre otras que eran entidades adscritas al CONADE, el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).” (Censos I. N., Historia del INEC, 2018)

Esto quiere decir que el Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), está destinada al servicio del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, determinada por una nueva Constitución Política, lo que significa la cooperación mutua y la dependencia entre las instituciones.

“La Constitución Política expedida el 10 de agosto de 1998, suprime al CONADE, y el doctor Jamil Mahuad presidente de la república de ese entonces adscribe al Instituto Nacional de Estadística y Censos al Ministerio de Economía y Finanzas.” (Censos I. N., Historia del INEC, 2018)

Quiere decir que después de veinte y dos años, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos pasó por un cambio significativo, en la que tuvo que



cambiarse y ser adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, por la que pudo en un principio pasar por un desequilibrio organizacional.

“El 20 de julio de 2007, a través de Decreto Ejecutivo publicado en el Registro Oficial Nro. 141, Se adscribe el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) a la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)” (Censos I. N., Historia del INEC, 2018). Considero que, después de nueve años tuvo otro cambio significativo, por la que la Institución tuvo que adscribirse a la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo cambiando de esta manera la dependencia institucional. A lo largo de la historia del INEC se ha llevado a cabo tres cambios significativos, cabe recalcar que cada institución tiene su propia filosofía organizacional, cultura organizacional, políticas públicas, actividades, etc., las cuales el INEC toma en consideración para su equipo de trabajo y en la adopción de un modelo organizacional.

Actualmente, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se encuentra en un proceso de transparencia y de liberación de datos estadísticos o bases de datos, comprometiéndose al país de entregar información oportuna de calidad de una manera adecuada a través de sus portales e investigaciones en sus diversas líneas de acceso a la información.

Estos cambios estructurales y funcionales que la institución pasó, definen de alguna manera parte de la cultura organizacional a lo largo de su trayectoria, debido a que, influye de manera directa o indirecta en la filosofía organizacional, en su sistema funcional, políticas institucionales, y por lo tanto también dentro del clima laboral.



1.3 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL

La filosofía institucional nos permite tener conocimiento del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos acerca de quiénes son, en que se cree, cuáles son sus preceptos, así como también, conocer los sus responsabilidades y compromisos.

Todo esto se puede evidenciar en la misión, visión, valores y estrategia institucional obtenida del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos:

MISION

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), tiene como misión Coordinar, normar y evaluar la producción de la información estadística oficial proveniente del Sistema Estadístico Nacional, mediante la aplicación y análisis de proyectos, que permitan aportar dentro de la toma de decisiones a nivel nacional.

VISION

La proyección que tiene la institución se rige en ser un referente a nivel nacional e internacional por la calidad, oportunidad e innovación en la producción de información estadística, en la articulación de las entidades del Sistema Estadístico Nacional y en la generación de conocimiento a través de estudios especializados.

PRINCIPIOS Y VALORES

Los principios relacionados con el entorno institucional son:

1. Independencia Profesional. - Garantizar la independencia en la producción, métodos y procedimientos para generar estadísticas oficiales, con el fin de mantener la confianza y credibilidad de las mismas.



2. Confidencialidad Estadística. - Asegurar que la información proporcionada por los proveedores de información estadística, se empleen única y estrictamente para fines estadísticos.

3. Compromiso con la Calidad Estadística. - Certificar la calidad en los procesos y en la producción estadística.

4. Imparcialidad y Objetividad. - Desarrollar, elaborar y difundir estadísticas oficiales respetando la independencia científica, de forma profesional y transparente, garantizando el acceso global a las estadísticas oficiales.

5. Relevancia. - Producir estadística de importancia nacional que cubra las necesidades de la planificación nacional y de los territorios.

6. Precisión y Confiabilidad. - Producir estadística oficial que debe reflejar y describir adecuadamente la realidad nacional, de manera precisa y confiable.

7. Oportunidad y Puntualidad. - Producir y difundir estadísticas de manera eficaz y puntual, a su vez, la utilización y disponibilidad de la información debe ser adecuada y transparente.

8. Coherencia y Comparabilidad. - Alinear las estadísticas oficiales con los objetivos planteados, a lo largo del tiempo y ser comparables entre países y regiones.

9. Accesibilidad y Claridad. - Garantizar el acceso transparente libre y equitativo a los metadatos, documentación técnica y de resultados, que respaldan las estadísticas oficiales.



Los valores que rigen la conducta de los servidores del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

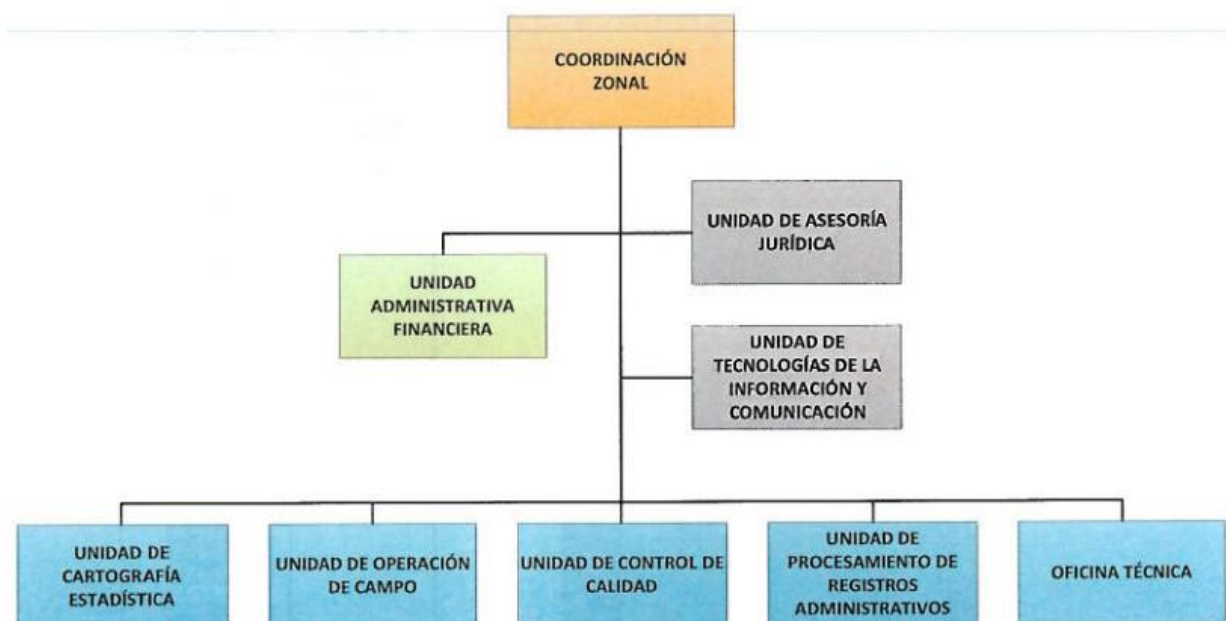
Dentro de las políticas y la filosofía institucional se destaca los siguientes valores:

- **Responsabilidad.** - Compromiso genuino de cada individuo para el desarrollo y el bienestar de todos, respondiendo por sus acciones
- **Honestidad.** - Actitud vinculada a la verdad y transparencia entre lo que se piensa, se siente y se hace, reconociendo sus limitaciones o imposibilidad de hacer o cumplir con algo.
- **Compromiso.** - Vínculo de lealtad, identificación y obligación para el cumplimiento de metas y objetivos propios y de otros
- **Equidad.** - Imparcialidad para reconocer su derecho y el de los demás
- **Respeto.** - Consideración y reconocimiento a la individualidad de la persona en la Interacción social.
- **Lealtad.** - Virtud de fidelidad a una persona u organizaciones

1.4 ORGANIGRAMA GENERAL INSTITUCIONAL

En el organigrama institucional podemos darnos cuenta como está estructurado el INEC, Coordinación Zonal 6 y a su vez las correspondencias y relaciones que se manifiestan entre las diferentes áreas.

Ilustración 3 Organigrama general del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Coordinación Zonal 6



FUENTE: (Censos I. N., 2018).

1.5 MAPA DE PROCESOS

Dentro del mapa de procesos, podemos encontrar cómo el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos está organizada con respecto a las funciones y procesos que se dan para la gestión de actividades.

En primera instancia tenemos a los usuarios, proveedores y demandas de servicios, estas pueden ser personas naturales y/o personas jurídicas que a su vez pueden ser públicas, privadas, nacionales o internacionales, están personas son los demandantes de información o de datos necesarias para la toma de decisiones.

Después esas necesidades o demanda de información, pasa por procesos gobernantes y direccionamiento estratégico que a su vez se re direcciona a los procesos sustantivos como podemos ver en la siguiente imagen:

Ilustración 4 Mapa de procesos



FUENTE: (Censos I. N., 2018)

Los procesos sustantivos a su vez, están apoyados por procesos adjetivos, la misma que se ramifica en apoyo y asesoría como la siguiente imagen:

Ilustración 5 Procesos Adjetivos

FUENTE: (Censos I. N., 2018)

De esta manera culminaría su etapa final, que es la de comunicar las investigaciones y base de datos en diferentes medios de comunicación, obtenidas mediante el proceso anterior, para llegar a los usuarios y ser atendidos satisfactoriamente, pueden ser personas naturales y/o jurídicas entre públicas, privadas, nacionales e internacionales.

Cabe mencionar que los procesos adjetivos y los procesos sustantivos están directamente relacionados para el funcionamiento del sistema, por lo tanto, el clima laboral como la comunicación que se gestiona entre los procesos son factores



claves la cual tiene que ser óptima y efectiva para el desarrollo de información, resultados y el desempeño.

1.6 DEFINICIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

En este segmento se dará una explicación descriptiva acerca de las funciones que tienen cada departamento estructurada en el mapa de procesos antes visto, de esta manera podemos entender cómo se dan las funciones, la comunicación y actividades entre departamentos y de qué manera se relacionan e influyen entre sí, con información obtenida del INEC.

1.6.1 Procesos Gobernante

1.6.1.1 Dirección ejecutiva del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos

Es la encargada de coordinar al Sistema Nacional mediante políticas, planes, y proyectos en el ámbito de regulación, y producción de información estadística a nivel nacional y de la administración tanto económica como gerencial del Instituto Nacional de Estadística y Censos de manera eficiente y eficaz mediante el direccionamiento estratégico y la aplicación de políticas, normas y procedimientos que permitan lograr el cumplimiento de la misión y atribuciones institucionales.

1) Procesos Sustantivos

Los procesos sustantivos se refieren a toda la parte técnica.

Sub Dirección General

Es la encargada de gestionar los procesos y actividades técnicas del Instituto Nacional de Estadística y Censos mediante la formulación de políticas, planes y programas que permitan ejercer una adecuada coordinación y control de las instituciones que realicen labores estadísticas.



Gestión de Planificación, Normativas y Calidad Estadística

Se encarga de gestionar la coordinación, regulación y evaluación de la producción estadística del Sistema Estadístico Nacional a través de la planificación estadística, implementación de un marco de aseguramiento de calidad, del diseño y aplicación de normas y estándares con la finalidad de ordenar y garantizar la calidad de la información estadística oficial.

Gestión de Planificación Estadística del Sistema Estadístico Nacional

Se encarga de planificar, garantizar y articular la producción estadística del Sistema Estadístico Nacional, mediante instrumentos de planificación y programación estadística con el fin de satisfacer, de manera oportuna, las necesidades de información estadística para la planificación nacional.

Gestión de Normativas Estandarización y Calidad Estadística

Se encarga de planificar, diseñar y actualizar las normas, estándares, clasificaciones y nomenclaturas aplicables al Sistema Estadístico Nacional y ejecutar procesos de aseguramiento de calidad en las operaciones estadísticas relevantes para planificación nacional de acuerdo al Modelo de Producción Estadística.

Gestión de Producción Estadística

Se encarga de administrar, controlar y evaluar el proceso de generación oportuna, confiable y de calidad de la información estadística proveniente de censos, encuestas, operaciones de síntesis y registros administrativos útiles para la



producción estadística con el fin de atender las necesidades de información de la población para la toma de decisiones, diseño, monitoreo y evaluación de la política pública.

Gestión de Registros Administrativos

Se encarga de dirigir la generación e integración de información de registros administrativos útiles para la producción estadística, a través de la implementación de estándares de intercambio de datos y metadatos, la aplicación de tecnologías adecuadas y la eficiente articulación con las instituciones que conforman el Sistema Estadístico Nacional, a fin de contribuir a la presentación del servicio público de información y al mejoramiento de las estadísticas basadas en registros administrativos.

Gestión de Infraestructura Estadística y Muestreo

Se encarga de dirigir la gestión e implementación de infraestructura estadística de Sistema Nacional Estadístico Nacional mediante la elaboración de marcos muestrales, diseño, selección y estimación de muestras, el uso de nomenclaturas y clasificadores y la compilación de información de infraestructura en el Archivo Nacional de Datos y Metadatos, acordes al modelo de producción estadístico.

Gestión de Cartografía Estadística y Operaciones de Campo

Se encarga de dirigir, gestionar, y ejecutar los procesos y actividades técnicas que permitan la generación de información cartográfica, geo-estadística y, el levantamiento, procesamiento, supervisión, control de calidad para el funcionamiento óptimo de las operaciones estadísticas de campo.



Gestión de Estadísticas Socio-demográficas

Se encarga de dirigir la producción nacional de información estadística social y demográfica, bajo los estándares definidos en el modelo de producción estadístico, que requiere la población en general para la toma de decisiones, mediante la aplicación de censos de población y vivienda, encuestas a hogares, así como el procesamiento de registros administrativos.

Gestión de Estadísticas Económicas

Se encarga de dirigir la producción nacional de información estadística económica, bajo los estándares definidos en el modelo de producción estadístico, que requiere la población en general para la toma de decisiones, mediante la aplicación de censos económicos, encuestas en establecimientos y empresas, así como el procesamiento de registros administrativos.

Gestión de Estadísticas Agropecuarias y Ambientales

Se encarga de dirigir la producción nacional de información estadística agropecuaria y ambiental, que requiere la población en general para la toma de decisiones, mediante la aplicación de censos agropecuarios, encuestas a unidades de producción agropecuarias, el procesamiento de registros administrativos, así como la generación de información de estadística ambiental bajo los estándares definidos en el modelo de producción estadístico.

Gestión de Innovación en Métricas y Análisis de Información



Se encarga de coordinar y gestionar la innovación en metodologías, métricas y en el análisis de la información estadística del Sistema Estadístico Nacional, mediante la ejecución de estudios científicos especializados que permitan mejorar el diagnóstico, evaluación y diseño de políticas públicas y la toma de decisiones públicas y privadas.

Gestión de Estudios y Análisis de la Información

Se encarga de innovar en la generación de estudios sobre metodologías y análisis de la información estadística, mediante la ejecución de estudios científicos especializados que permitan mejorar el diagnóstico, evaluación y diseño de políticas públicas y la toma de decisiones.

Gestión de Innovación en Métricas y Metodologías

Se encarga de dirigir la innovación en la generación nuevos índices y métricas de medición de los fenómenos económicos sociales bajo la concepción del ser humano como sujeto y fin de toda actividad y en el establecimiento de metodologías apropiadas para dicha medición.

2) Procesos Adjetivos:

Se refiere a toda la parte administrativa.

3) Procesos Adjetivos de Asesoría

Gestión de Auditoria Interna

Se encarga de dirigir, supervisar y controlar los procesos de auditoria a las operaciones y actividades de la institución, a través de exámenes, controles, verificaciones físicas, documentales y/o informáticas, con la finalidad de validar que



la operatividad de la institución se ajuste a las disposiciones legales y reglamentarias correspondientes y mejores prácticas.

Gestión de Asesoría Jurídica

Se encarga de asesorar jurídicamente a través de la emisión de normativa interna, diseño de documentos contractuales, asesoramiento y patrocinio permanente a las distintas coordinaciones, direcciones y equipos de trabajo de la Institución, sobre el conocimiento, aplicación y cumplimiento oportuno de las normas legales vigentes. El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Coordinación Zonal 6 no dispone de Gestión Asesoría Jurídica actualmente

Gestión de Comunicación Social

Se encarga de comunicar, informar y difundir las decisiones, directrices, acciones y actividades que permitan la vinculación social y gestionar tanto la comunicación interna como la externa., El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Coordinación Zonal 6 actualmente no dispone de un departamento de Comunicación Social, pero si se realizan las actividades comunicativas dentro del departamento de la Gestión Administrativa siendo esta multifuncional.

Gestión de Planificación y Gestión Estratégica

Se encarga de dirigir, implementar, controlar y evaluar los procesos estratégicos institucionales a través de la gestión de la planificación e inversión, seguimiento e intervención, procesos, calidad y servicios y el cambio de cultura organizativa, con la finalidad de contribuir a la mejora continua, eficiencia y eficacia de los productos y servicios de la organización.



Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicación

Se encarga de diseñar, planear y gestionar planes, programas, proyectos y procesos relacionados con las tecnologías de la información y comunicación (TIC), aplicando las políticas públicas y la mejora en la gestión institucional, así como, gestionar la seguridad de la información, garantizar la integridad y confiabilidad del software y hardware, brindar soporte técnico en las herramientas, aplicaciones, sistemas y servicios informáticos de la institución, e implementar la interoperabilidad con otras entidades, de acuerdo a los lineamientos gubernamentales.

4) Procesos Adjetivos de Apoyo

Gestión Administrativa Financiera

Se encarga de coordinar la administración y gestión oportuna de los recursos humanos, financieros y servicios administrativos de la institución, observando las normativas legales vigentes aplicables y los mecanismos de control definidos por las instituciones competentes y la máxima autoridad de la institución, con la finalidad de apoyar de manera eficiente a su desempeño y accionar.

Gestión Administrativa

Se encarga de administrar eficaz y eficientemente los recursos materiales, bienes y servicios administrativos demandados para la gestión de la institución, de conformidad con la normativa vigente.



Gestión Financiera

Se encarga de administrar, gestionar, suministrar y controlar los recursos financieros requeridos para la ejecución de los planes, programas, proyectos y actividades institucionales con eficiencia y calidad del gasto, en función de la normativa vigente.

Gestión de Administración de Recursos Humanos

Se encarga de administrar, gestionar y controlar el desarrollo de los subsistemas de talento humano, mediante la aplicación de leyes, reglamentos, normas técnicas, políticas, métodos y procedimientos que permitan mejorar la gestión organizacional mediante la profesionalización eficiente y eficaz del recurso humano.

1.7 DIVISION TERRITORIAL DEL INEC

La división territorial del INEC, consta de tres coordinadores zonales, aparte de la administración central: la Coordinación Zonal 3, Coordinación Zonal 8 y Coordinación Zonal 6.

DIRECCION EJECUTIVA

Ilustración 6 Subdirector General

COORDINADORES ZONALES		
ZONAL 3	ZONAL 6	ZONAL 8

Las Coordinaciones Zonales tienen la misión de coordinar los procesos y actividades técnicas y administrativas que permitan el levantamiento, supervisión,



control y funcionamiento óptimo de las operaciones estadísticas asignadas a la zona.

- Administración Central
- Coordinación Zonal Centro 3
- Coordinación Zonal Litoral 8
- Coordinación Zonal 6

La división territorial del INEC, se maneja por la administración central, coordinación zonal 3, coordinación zonal 8 y coordinación zonal 6 de la siguiente manera:

Administración Central

La Administración Central se encuentra dirigida en la ciudad de Quito y corresponde a las provincias de Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Sucumbíos y Distrito Metropolitano de Quito.

Coordinación Zonal Centro 3

La Coordinación Zonal Centro 3 su sede se encuentra en la ciudad de Ambato y corresponde a las provincias de: Pichincha (Excepto cantón Quito), Napo, Orellana, Chimborazo, Cotopaxi, Pastaza, Tungurahua.

Coordinación Zonal Litoral 8

La Coordinación Zonal Litoral 8 su sede se encuentra en la ciudad de Guayaquil y corresponde a las provincias de: Bolívar, Guayas, Los Ríos, Santa Elena, Galápagos, Manabí, Santo Domingo de los Tsáchilas.

Coordinación Zonal 6

Corresponde a las provincias de: Azuay, Cañar, Morona Santiago, El Oro, Loja Zamora Chinchipe.



La investigación se realizó dentro de la coordinación zonal 6- Cuenca, coordinado por el Eco. Oswaldo Uyaguari, cuya oficina se encuentra en: Av. México y Av. Las Américas, edificio Gobierno Zonal 6, planta baja (ex CREA)

1.7.1 COORDINACIÓN ZONAL 6

Actualmente la Coordinación Zonal 6-sede Cuenca, se encuentra ubicado en Av. México y Av. Las Américas, edificio Gobierno Zonal 6, planta baja (ex CREA), la misma que cuenta con 89 servidores públicos distribuidos en diferentes áreas y se encuentran en la sede Cuenca y Loja dentro del periodo agosto 2018 – enero 2019, tiempo donde se realizó la investigación.

Ilustración 7 Ubicación del INEC Coordinación Zonal 6



FUENTE: Google Maps Ecuador (Maps)



CAPITULO II MARCO TEÓRICO

Para empezar con la investigación es necesario recurrir a definiciones y conceptos básicos del tema, este proyecto tiene como objetivo diagnosticar el clima laboral y la cultura organizacional del el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Coordinación Zonal 6 – Cuenca, por lo que se detalla algunos conceptos y definiciones, que se relacionan y se comparan entre distintos autores utilizados en la bibliografía. Se detalla las ventajas y beneficios, pero también la desventaja y lo perjudicial que puede ser para una empresa o institución no tomar en cuenta la satisfacción laboral del personal.

“Clima, cultura y comunicación organizacional son variables gerenciales que facilitan los resultados empresariales y generan competencias distintivas y ventajas competitivas, mediante la gestión del conocimiento para la innovación, con el uso apropiado de la información facilitada por las TIC”. (Parra, 2007).

Es por eso que el clima y la cultura organizacional es considerado como una herramienta para llegar a alcanzar las metas y los objetivos institucionales que a continuación se detalla cada variable y su importancia.

2.1 CLIMA LABORAL

El clima laboral es uno de los factores más importantes dentro de una institución u organización debido a que esta refleja el ambiente y las percepciones de los trabajadores en su área laboral, también tiene que ver mucho con las dinámicas internas de la organización, el entorno y esta puede ser positiva o negativa.

“El clima laboral y comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones.”



(Robbins & Judge, 2009)

Eso quiere decir que el comportamiento organizacional tiene que ver no solo con los individuos sino también con grupos de trabajo y la dinámica en que se da entre los miembros, formando una percepción en cada uno, para esto es necesario muchos factores como la motivación, satisfacción y liderazgo.

También contamos con otros conceptos como: *“Clima Organizacional (CO) es uno de los más destacados, pues permite una aproximación fiel y específica a las percepciones que las personas tienen sobre la organización a la cual están vinculadas y acerca de diversas realidades del trabajo”* (Álvarez, Pozada, & (Cincel), 2013). Por lo que se refiere a la percepción de los trabajadores con respecto al ambiente organizacional por valores, actitudes, opiniones personales, satisfacción laboral, espacio en donde se desenvuelve su labor cotidiana.

A su vez Rubén, Arturo y Rocío agregan que:

“El clima organizacional puede convertirse en un vínculo o un obstáculo para el buen desempeño de la organización, puede ser un factor de influencia en el comportamiento de quienes la integran, en virtud de que es la opinión que los integrantes se forman de la organización a la que pertenecen.” (Edel, García, & Casiano, 2007)

El clima organizacional se conoce como el ambiente en que los miembros de una organización viven día a día sus relaciones laborales y que incide en su comportamiento y en el desempeño laboral. Según F. Toro y A. Pozada nos manifiesta que el comportamiento laboral o clima laboral puede ser positiva o negativa:

“Un clima positivo se caracteriza porque las personas perciben favorablemente realidades laborales como el apoyo que reciben por parte de



sus jefes y compañeros, la calidad del trato entre las personas, la claridad con que cuentan sobre lo que hacen, la disposición de herramientas y recursos para realizar el trabajo, la estabilidad, la coherencia, entre otras.”

(Álvarez, Pozada, & (Cincel), 2013, pág. 11)

Esto quiere decir, que las organizaciones con un clima laboral positivo, son más fáciles de adaptarse y de cumplir con los objetivos de la organización dentro de la dinámica organizacional, por lo tanto, se contaría a su vez, con una satisfacción laboral.

A su vez (Parra, 2007) nos menciona que los factores como inadaptación, alta rotación, ausentismo, baja productividad y poca innovación son síntomas del poco o mal clima organizacional existente, y muestran así la inconformidad de los trabajadores con los procesos que se ejecutan dentro de la organización y fuera de ella.

Considero que, un buen clima laboral en el INEC Coordinación Zonal 6-Cuenca, beneficiará a todos los trabajadores creando una sinergia positiva, una comunicación entre los servidores públicos y departamentos, una satisfacción laboral, buen desempeño, es decir un buen comportamiento organizacional.

2.1.1 Factores que determinan el Comportamiento Organizacional

A continuación, se presentará el modelo para comprender el Comportamiento algunos de los factores que vamos a utilizar en la investigación, que determinan el clima organizacional según Stephen Robbins y Thimoty Judge son los siguientes: liderazgo, las actitudes, la satisfacción de trabajo, la percepción, la toma de decisiones, la motivación (recompensas) y los equipos de trabajo, que entre estas concuerdan con muchos otros autores como Idalberto Chiavenato en cuanto a



variables a nivel individual y grupal, posteriormente se indagará en los siguientes capítulos las variables a nivel organizacional referido a la Cultura Organizacional y Comunicación Organizacional Interna. A continuación, vamos a ir detallando cada uno de las variables.

2.1.1.1 Liderazgo

El liderazgo es uno de los elementos importantes debido a que un gran número de personas toman actitudes específicas y decisiones direccionadas a solución de problemas, objetivos y metas de la institución para conseguir una eficacia óptima.

(Robbins & Judge, 2009) *“Se define **liderazgo** como la aptitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización” (pág. 385).* Por lo tanto, considero que los líderes tienen un papel importante en la institución ya que el personal establece un comportamiento dependiente al comportamiento que toma la administración o líderes por lo que es necesario indagar en las actitudes, toma de decisiones y percepción.

A continuación, presentaremos algunas características que deben tener los líderes y la gerencia según Idalberto Chiavenato:

Ilustración 8 Características de un líder y un gerente según Idalberto Chiavenato:

CARACTERÍSTICAS DEL GERENTE	CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER
• Administra	• Innova
• Es una copia	• Es original
• Mantiene	• Desarrolla
• Se enfoca en los sistemas y la estructura	• Se enfoca en las personas
• Se basa en el control	• Inspira confianza
• Visión de corto plazo	• Perspectiva de largo plazo
• Pregunta cómo y cuándo	• Pregunta qué y por qué
• Vista puesta en la organización	• Vista puesta en el horizonte
• Imita	• Es original
• Acepta el <i>statu quo</i>	• Desafía el <i>statu quo</i>
• Es el clásico buen soldado	• Es él mismo
• Se asegura antes de actuar	• Actúa con seguridad

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 340)

2.1.1.2 Actitudes

Las actitudes es uno de los elementos importantes dentro de la vida de los trabajadores de cada empleado puesto que esta puede reflejar el resultado del desempeño del trabajador y a su vez del clima organizacional.

“El estudio de las actitudes sociales es uno de los principales temas de interés (...), pues supone que es uno de los fenómenos psicológicos que mejor pueden ayudar a predecir, modificar y/o controlar el comportamiento humano en los distintos contextos en los que éste se produce” (Edel, García, & Casiano, 2007, pág. 47)

A su vez contamos con otra definición que alimenta la idea de García y Casiano, *“La actitud es un estado mental de alerta organizado por la experiencia, el cual ejerce una influencia específica en la respuesta de una persona ante los*



objetos, las situaciones y otras personas.” (Chiavenato, 2009, pág.

225). Por esta razón, considero que la variable actitud, debe ser considerada dentro de la investigación y analizada en los servidores públicos del INEC en la Coordinación Zonal 6 debido a la importancia que genera dentro del comportamiento organizacional.

- **Componentes de la Actitud**

(Robbins & Judge, 2009) Confirma que las actitudes *“son enunciados de evaluación favorable o desfavorable de los objetos, personas o eventos. Reflejan cómo se siente alguien respecto de algo.”* (pág. 75). El autor describe que la actitud está compuesta por tres componentes:

- **El componente cognitivo** que define como la descripción que tienen las personas sobre las cosas.
- **El componente afectivo** que es el segmento emocional y sentimental de una actitud.
- **El componente del comportamiento** que refiere a la intención de comportarse de una cierta manera.

Por lo tanto, la actitud será reflejada dentro y fuera de una organización, la actitud será positiva si la persona se encuentra satisfecha o a gusto en su medio, es decir la actitud que toman los trabajadores, los directivos y personas implicadas en la organización o institución serán condicionados por las personas implicadas en una organización, por el sistema organizacional y por la interacción que se dan entre ellas. Esta satisfacción o insatisfacción es evidenciada por las actitudes de los trabajadores.



2.1.1.3 Satisfacción en el trabajo

La satisfacción laboral es el resultado de las actividades realizadas en una organización o una institución, la cual puede ser positiva o negativa.

Según (Robbins & Judge, 2009) define la satisfacción en el trabajo como: *“una sensación positiva sobre el trabajo propio, que surge de la evaluación de sus características. Una persona con alta satisfacción en el trabajo tiene sentimientos positivos acerca de éste, en tanto que otra insatisfecha los tiene negativos”* (pág. 79). Para que la institución u organización funcione de manera correcta, es necesario contar con todos los aspectos del trabajo, en este caso se involucra la satisfacción laboral.

Para (Rivera, 2015) define la satisfacción laboral:

“La satisfacción laboral es definida como la actitud del trabajador hacia su trabajo y en aspectos vinculados al desarrollo personal, beneficios sociales y/o remunerativos, políticas administrativas, relaciones sociales, desarrollo de tareas, relación con la autoridad, condiciones físicas y/o materiales que facilitan su trabajo y desempeño”. (pág. 25).

Por lo tanto, la satisfacción laboral es una orientación percibida por el trabajador hacia su trabajo y por el resultado del mismo, de esta forma el trabajador siente bienestar, felicidad, y placer al ejecutar su rol en la institución, de lo contrario se puede decir que siente insatisfacción.

A su vez (Robbins & Judge, 2009) agregan que los trabajadores mediante el clima laboral pueden llegar a ser felices y que a su vez eso representaría una mayor productividad, por lo tanto se puede decir que los trabajadores con satisfacción laboral pueden llegar a ser más productivos.



Para Salinas y Colbs, citado por Edel, García y Casiano *“indican que la satisfacción laboral guarda una estrecha relación con determinados aspectos del desempeño, y se reconoce una vinculación causa-efecto positiva entre el clima organizacional y las actitudes favorables y desfavorables del trabajador.”* (Edel, García, & Casiano, 2007, pág. 45)

Por el contrario, si no existe una satisfacción laboral dentro de una organización o instituto, puede llegar a ser afectada la productividad, e incluso a empeorar las condiciones del clima laboral como la disminución de desempeño laboral, aumento de quejas, ausentismo, conflictos, estrés, etc. Debido a esto hemos decidido considerar esta variable dentro de la investigación.

Factores que determinan la satisfacción laboral

Estos son los factores determinantes de la satisfacción laboral según Robbins (1998), citado por Naima Bastardo en su artículo científico:

Ilustración 9 Factores que determinan la satisfacción laboral

FACTORES	ASPECTOS ASOCIADOS
Compatibilidad entre la personalidad y el puesto de trabajo	▶ Alto acuerdo entre personalidad y ocupación; se parte de la premisa que las personas que poseen talentos adecuados y habilidades para cumplir con las demandas de sus trabajos se sentirán más satisfechos en la ejecución del mismo.
Reto del trabajo	▶ Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado. ▶ Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible. ▶ Significación de la tarea, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo. ▶ Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello. ▶ Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información (Plan de Capacitación y formación) clara y directa acerca de la efectividad de su actuación (Evaluación del desempeño).
Condiciones de trabajo	▶ Ambiente de trabajo: ambiente físico cómodo e infraestructura adecuada. ▶ Ambiente psicológico: referido a variables relacionadas a la cultura y clima organizacional; es decir el ambiente laboral.
Apoyo de colegas	▶ Necesidades de interacción social: se incluyen dentro de este grupo la calidad de las relaciones con los compañeros de trabajo y las oportunidades de aprendizaje que estos ofrecen, así como, el tipo de relación que se establece con los supervisores inmediatos. Es decir, comprende el liderazgo no formal.
Sistema de recompensas y beneficios laborales	▶ Satisfacción con el salario: grado: percepción de que se recibe una compensación justa a cambio de la labor realizada. ▶ Satisfacción con el sistema de promociones y ascensos: grado de justicia que el trabajador percibe las políticas de promoción y ascenso dentro de la organización. ▶ Satisfacción con el sistema de beneficios laborales producto de los convenios laborales y los establecidos en basamento legal.

Fuente: Adaptado de Robbins (1998).

Fuente: (Bastardo, 2014, pág. 7)



2.1.1.4 La percepción

La percepción es un factor muy importante debido a que esta determina en las personas el comportamiento, toman decisiones y adoptan una postura en la institución y a su vez la percepción puede cambiar depende del objeto, persona o de lo que se perciba.

(Chiavenato, 2009, pág. 215) Manifiesta que la percepción es un proceso de forma activa que permite a las personas organizar e interpretar sus impresiones sensoriales para dar un significado a su entorno, cuyo objetivo es la de percibir la realidad del entorno en que viven las personas para llegar a tener interpretaciones de la misma.

Para tener mejor claridad, a continuación, citaremos dos grandes ideas de como la percepción puede ser variable según la realidad o situación de una persona por diferentes autores:

“la reacción de un individuo ante cualquier situación siempre está en función de la percepción que tiene de ésta. Lo que cuenta es la forma como ve las cosas y no la realidad objetiva. Si la realidad influye sobre la percepción, es la percepción la que determina el tipo de comportamiento que un individuo va a adoptar.” (García, 2007, pág. 15).

Siguiendo con Hellriegel y colbs. Op cit, citado por (Edel, García, & Casiano, 2007) confirma que:

“la interpretación de los estímulos sensoriales que recibe una persona, conducirá a una respuesta, ya sea manifiesta (acciones) o encubierta (motivación, actitudes y sentimientos) o ambas. Cada quien selecciona y

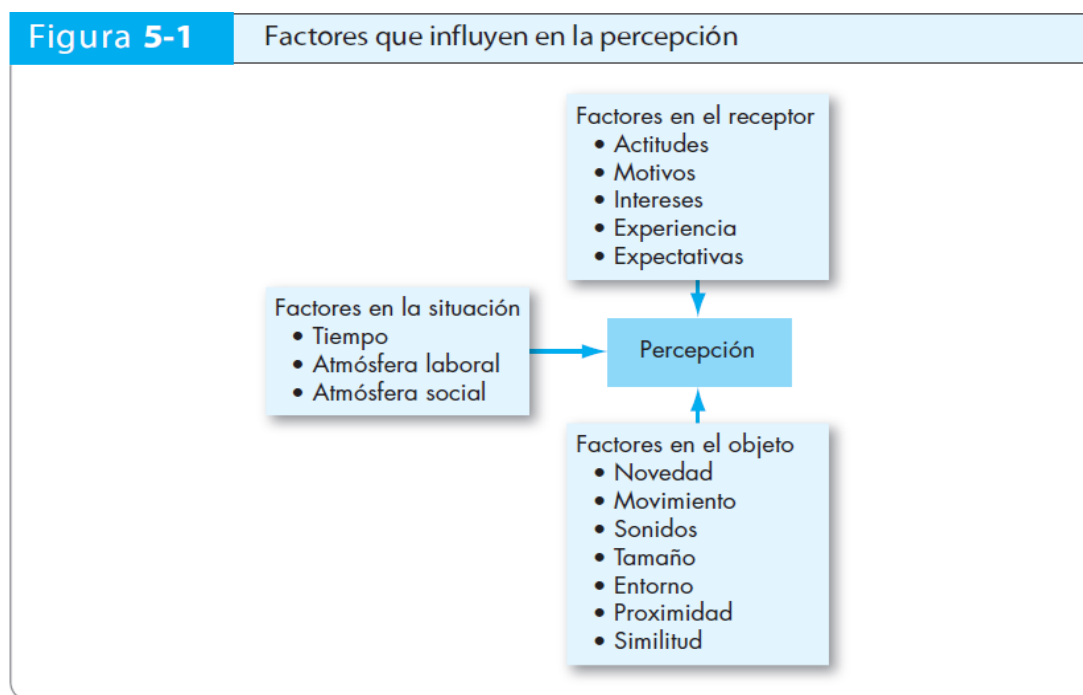
organiza la información sensorial de manera diferente y, por lo tanto llega a interpretaciones y respuestas diversas” (pág. 28).

Esto significa que se analizará a las personas los factores que determinan esa percepción, es decir, la información que recibe cada servidor público dentro de la institución, ya que es la encargada de generar respuestas diversas ante una situación.

Factores que influyen en la percepción

Robbins y Judge proponen los siguientes factores que determinan una percepción:

Ilustración 10 Factores que influyen en la percepción



Fuente: (Robbins & Judge, 2009, pág. 140)

Los factores en el receptor, tiene que ver con las características personales del receptor, como la actitud de los individuos, personalidad, motivos e intereses, experiencias y expectativas, estas son las que influyen de manera directa.



Es importante saber de las características que se observan y se perciben en los objetos entre estas tenemos la novedad, movimiento, sonidos, tamaño, entorno, proximidad y similitud.

A su vez tenemos los factores en la situación que significa el entorno en que miramos que percibimos los objetos tales como el tiempo, atmosfera laboral, atmosfera social.

Estos tres componentes reflejaran las percepciones u opiniones de los trabajadores con respecto a la institución en este caso, INEC y al área de trabajo en la que se desenvuelven.

2.1.1.5 Toma de decisiones

No cabe duda que el éxito de las organizaciones e instituciones depende mucho de la toma de decisiones que hagan sus trabajadores, sobre todo los que llevan cargos administrativos o gerenciales respecto al presente y futuro de la misma.

Según (Robbins & Judge, 2009, pág. 147) nos dice que la toma de decisiones siempre ocurre como respuesta o una acción ante un problema, es decir que existen dificultades entre el estado actual de una organización y un estado dispuesto a alcanzar o deseable.

“La toma de decisiones organizacional se define formalmente como el proceso de identificar y resolver los problemas. El proceso tiene dos etapas principales. En la etapa de la identificación del problema, la información acerca de las condiciones organizacionales y del entorno se monitorea para determinar si el desempeño es satisfactorio y para diagnosticar la causa de las desventajas. La etapa de la solución del problema es cuando se



consideran los cursos de acción alternos; se selecciona y se implementa una alternativa” (Daft R. , 2011, pág. 452)

Chiavenato nos dice que: *“La decisión es el proceso mediante el cual la información percibida es utilizada para evaluar varios cursos de acción y escoger”* (Chiavenato, 2009, pág. 226). Esto conlleva a tomar decisiones de forma minuciosa y acertada entre dos o más opciones, para esto existen algunos modelos que se deben tomar en cuenta como el modelo racional, racionalidad acotada y la intuición.

Para esta investigación se incluyó el modelo racional debido a que considero la más adecuada por su estructura y organización, por lo tanto es la más óptima, pero hay que tomar en cuenta que muchas toman decisiones por intuición o racionalidad acotada según su personalidad, situación, etc.

Modelo Racional de Toma de Decisiones

Este modelo contiene una serie de pasos a seguir de forma estructurada que por lo general son tomadas por personas racionales, es decir personas que analizan el problema, identifican posibilidades y escoge una opción con el fin de mejorar un estado actual. A continuación, se muestra el modelo racional de toma de decisiones.

Ilustración 11 Pasos del modelo racional de toma de decisiones**Figura 5-3****Pasos del modelo racional de toma de decisiones**

1. Definir el problema.
2. Identificar los criterios de decisión.
3. Asignar pesos o ponderaciones a los criterios.
4. Desarrollar las alternativas.
5. Evaluar las alternativas.
6. Seleccionar la mejor alternativa.

Fuente: (Robbins & Judge, 2009, pág. 148)

Como se puede apreciar, el modelo sigue una sucesión de pasos de forma estructurada que permite al individuo organizar mejor la información, tomar consideraciones y selección de la mejor alternativa. Es importante saber cómo los individuos toman las decisiones dentro de una organización para determinar si es uno de los factores que intervienen el comportamiento organizacional.

2.1.1.6 Motivación

La motivación es uno de los factores importantes dentro del comportamiento organizacional, debido a que esta es la encargada de proporcionar energía, esfuerzo y la conducta deseada dentro de una institución.

(Robbins & Judge, 2009) Define a la **motivación** como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realizan las personas, siguiendo principalmente los objetivos de la organización. Es decir, es el esfuerzo que realizan las personas para cumplir con sus objetivos reflejando de esta manera el interés particular del comportamiento organizacional en el trabajo.

Según Toro (1996) citado por Fernando Álvarez y Alejandro Posada nos dice que: *“La motivación, por su parte, es un antecedente directo del desempeño, es garantía de esfuerzo, dedicación y concentración en las actividades cuando se*



encuentra en niveles altos, y por tanto de un desempeño favorable”

(Álvarez, Pozada, & (Cincel), 2013, pág. 12). Por otra parte el autor también hace referencia a que los niveles bajos de motivación pueden ser percibidas en los trabajadores demostrando bajo nivel de energías, baja actividad laboral, preferencias diferentes a la actividad laboral, poco esfuerzo y dedicación, por lo tanto afecta de manera directa al comportamiento organizacional con mal rendimiento e ineficiencia.

Componentes de la motivación

Según (Chiavenato, 2009, pág. 237) Agrega que la motivación es un proceso que depende del curso, la intensidad y la persistencia de los esfuerzos de una persona para alcanzar determinado objetivo.

- **El curso** hace referencia a la dirección en la que se dirige el comportamiento, el esfuerzo debe estar dirigida hacia los objetivos y que estas pueden ser organizacionales o individuales
- **La intensidad** hace referencia a las energías que un trabajador proporciona al cumplimiento de un objetivo
- **La persistencia** hace referencia al tiempo en que mantiene un esfuerzo al cumplimiento de los objetivos.

La motivación puede usarse como una herramienta al desempeño organizacional incentivándolos y proporcionándolos satisfacción laboral para llevar a cabo los objetivos organizacionales, es por eso, la importancia de medición de esta variable en la Institución.

Esquema del proceso de motivación

Muchas de las teorías afirman que la motivación es generada por las necesidades o los objetivos del individuo. Idalberto Chiavenato explica que el proceso de motivación está sujeta a las necesidades que tienen las personas, sus impulsos e incentivos.

Ilustración 12 Esquema del proceso de motivación



Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 238)

Las necesidades o carencias que son las que provocan tensión o incomodidad en las personas son aquellas que las personas buscan disminuir o eliminar esa tensión, para entender mejor el término “necesidades” en las personas, pasaremos a ver las necesidades según Maslow.

Jerarquía de las necesidades de Maslow

Según Maslow las necesidades se jerarquizan en cinco niveles que son: las necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad, necesidades sociales y necesidades de autor relación.

Ilustración 13 Jerarquía de las necesidades de Maslow

Fuente: Citado por (Robbins & Judge, 2009, pág. 176)

- 1) **Fisiológicas.** Incluyen hambre, sed, cobijo, sexo y otras necesidades corporales.
- 2) **Seguridad.** Están el cuidado y la protección contra los daños físicos y emocionales.
- 3) **Sociales.** Afecto, sentido de pertenencia, aceptación y amistad.
- 4) **Estima.** Quedan incluidos factores de estimación internos como el respeto de sí, la autonomía y el logro; y factores externos de estimación, como el *status*, el reconocimiento y la atención.
- 5) **Autorrealización.** Impulso para convertirse en aquello que uno es capaz de ser: se incluyen el crecimiento, el desarrollo del potencial propio y la autorrealización.

Como segundo factor importante dentro del proceso de motivación tenemos los **impulsos** que es el medio por el cual el individuo toma una determinada acción para satisfacer esa necesidad.

Como tercer y último factor tenemos del proceso de motivación, son los **incentivos** que son las encargadas de satisfacer las necesidades que tiene el individuo.



2.1.1.7 Equipos de trabajo

Según (Katzenbach & Smith, 1996) define a un equipo como:

“Un pequeño número de personas con habilidades complementarias, comprometidas con un propósito común, un objetivo de rendimiento que se desea alcanzar y un enfoque de actuación, de lo que se consideran mutuamente responsables.” (pág. 39). Las instituciones de hoy en día están compuestas por equipos de trabajo para la realización de actividades, esto es debido a que los equipos son más organizados, flexibles y responsables e incluso aumenta el nivel de motivación antes las situaciones que se da en la institución.

Según (Robbins & Judge, 2009) afirma que un grupo de trabajo es diferente a un equipo de trabajo, ya que los grupos de trabajo es aquel que interactúa para compartir información y tomar decisiones, mientras que los equipos de trabajo generan una sinergia positiva por el esfuerzo coordinado generando así un rendimiento y entendimiento superior. Esto quiere decir que los grupos no generan una sinergia positiva, por lo tanto, los miembros del grupo no se involucran en el trabajo colectivo que da como resultado un esfuerzo y rendimiento individual.

Clasificación de los equipos

Según McGrawhill Chiavenato, nos dice que los equipos se dividen en 3 categorías:

- 1) Los equipos funcionales cruzados** que son aquellos que están constituidos por miembros de varios departamentos o de diferentes especialidades funcionales y están compuesto compuestos por dos criterios e, interno (el equipo) y el externo (el de la organización).

Existen 5 pasos indispensables para mejorar su dinámica.



1. Escoger y seleccionar cuidadosamente a sus miembros.
 2. Definir con claridad el propósito del equipo.
 3. Asegurarse de que cada miembro comprenda cómo deberá funcionar el equipo.
 4. Formar el equipo en forma intensiva para que cada miembro aprenda a interactuar eficazmente.
 5. Alcanzar resultados excelentes para mantener el ánimo y lograr que los miembros sientan el efecto de sus esfuerzos.
- 2) **Los equipos virtuales** son los equipos que no interactuando de manera personal, sino que hace uso de la tecnología para comunicarse, tales como: E-mail, Chat online, llamadas virtuales, transmisiones, conferencias telefónicas por lo tanto los trabajos realizados o tareas que desempeñan cada uno de los trabajadores pueden estar distanciados entre sí.
- 3) **Los equipos autodirigidos** son aquellos que son independientes y que realizan tareas operativas y asumen responsabilidades acerca de su programación, planeación y evaluación de sus desempeños, que dan como resultado un producto o servicio. (Chiavenato, 2009, pág. 285)

Características de los equipos de trabajo

Adicionalmente McGrawhill Chiavenato agrega cuales son las características que deben tener los equipos de trabajo.

Ilustración 14 Características de los equipos de trabajo

PROPÓSITO <ul style="list-style-type: none"> • Resolución de problemas • Presentación de sugerencias • Discusión de innovaciones • Reingeniería de procesos • Desarrollo de productos • Evaluación de procesos • Otros objetivos de la organización 	TIPO <ul style="list-style-type: none"> • Funcional cruzado • Virtual • Autodirigido • Fuerza de tarea
ESTRUCTURA <ul style="list-style-type: none"> • Administrada • Autodirigida 	DURACIÓN <ul style="list-style-type: none"> • Permanente • Temporal (plazo definido) • Variable (lo que dure la tarea)

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 286)

De esta forma se puede identificar los grupos internos que están compuestos dentro de la institución y evaluar la efectividad, el desempeño, la comunicación y la satisfacción de la misma.

2.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es un factor muy importante debido a que esta se complementa con el comportamiento organizacional y de esta todo el personal interno debe adaptarse para el buen desempeño y el cumplimiento de los objetivos de la misma.

“La cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora”. (Robbins & Judge, 2009, pág. 551)



Lo que significa que el personal interno debe acoplarse a los factores claves que considere la institución, estas pueden ser los valores, los objetivos, la visión, el programa institucional, costumbres, etc.

“La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas, creencias orientadoras y entendimientos que sirven de guía y que comparten los miembros de una organización y se enseñan a los nuevos miembros como la manera correcta de pensar, sentir y comportarse”. (Daft R. , 2011, pág. 374).

Es decir que la cultura organizacional está compuesta por variables culturales y que estas son las que determinan las actitudes básicas ante el trabajo, actividades, compromisos laborales, grupos de trabajo, el tiempo y la puntualidad, sus interacciones, etc.

2.2.1 Funciones de la cultura organizacional

Autores como (Robbins & Judge, 2009, pág. 555) menciona las funciones que tiene la cultura organizacional:

- **La primera función** hace referencia a la definición de fronteras, que es la encargada de crear diferencias entre una organización y otra.
- **La segunda función** hace referencia al sentido de pertenencia e identidad a los miembros de la organización.
- **La tercera función** hace referencia a la creación de compromiso la cual es más grande e importante que el interés individual.
- **La cuarta función** es que mejora la estabilidad del sistema social, es decir creación de estándares sobre las expresiones y actividades de los trabajadores.



- **La quinta función** nos dice que sirve como un mecanismo que da sentido y control para guiar y conformar las actitudes y comportamientos.

Todas estas funciones reflejan la importancia que tiene la cultura organizacional y que es directamente proporcional al comportamiento organizacional ya que enseña cómo lidiar con su entorno, mantiene vínculos con el personal y da un sentido a la formación de actitudes.

2.2.2 Características de la cultura Organizacional

Según McGrawhill Chiavenato la cultura organizacional tiene seis características principales:

1. **Regularidad de los comportamientos observados** Las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
2. **Normas** Son pautas de comportamiento, políticas de trabajo, reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.
3. **Valores dominantes** Son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros tengan bajo ausentismo y elevada eficiencia.
4. **Filosofía** Son las políticas que reflejan las creencias el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
5. **Reglas** Son guías establecidas que se refieren comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas para ser aceptados en el grupo
6. **Clima Organizacional** Es la sensación que transmite la organización o el lugar de trabajo, la forman que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc. (Chiavenato, 2009, pág. 126)



2.2.3 Formas de transmitir la cultura organizacional

Según (Robbins & Judge, 2009) nos dice que la cultura organizacional puede transmitirse a los empleados en varias formas:

Historias

Es común que las historias contengan narrativas sobre eventos sobre los fundadores de la organización, violación de reglas, éxitos soñados, reducciones de la fuerza laboral, reubicación de empleados, reacciones ante errores del pasado y dificultades organizacionales, son las que anclan en el presente el pasado, por lo que, los trabajadores se basan sus explicaciones y actitudes a las practicas actuales

Rituales

Son secuencias repetitivas que expresan y refuerzan los valores clave de la organización: qué metas son las más importantes, cuales personas importan y a quienes se pueden pasar por alto.

Símbolos Materiales

Los símbolos materiales transmiten a los empleados quién es más importante, el grado de igualdad que desea que desea la alta dirección y los tipos de comportamiento adecuado. Esto quiere decir que existen objetos materiales que tienen un significado para la organización como el simple hecho de colgar un reconocimiento por el buen desempeño laboral.

Lenguaje

Muchas de las organizaciones y unidades utilizan el lenguaje como forma de identificación de los miembros de una cultura o subcultura. Los miembros manifiestan su aceptación de la cultura y al hacerlo ayudan a preservarla. Esto quiere decir que algunas organizaciones pueden mantener ciertos términos para referirse a un lugar específico, una actividad u objeto, que puede generar problemas



de comunicación sobre todo para empleados nuevos. (Robbins & Judge, 2009, pág. 565).

2.3 COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

A continuación, vamos a indagar en algunos conceptos, definiciones, características y factores que componen todo un proceso comunicacional dentro de una organización, de esta manera evaluaremos e identificaremos la eficiencia y eficacia de la comunicación interna que se produce en el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Coordinación Zonal 6.

2.3.1 Comunicación

La comunicación es uno de las dimensiones más importantes dentro de una institución y sin ella no existe la coordinación, la interacción, el intercambio de información con las demás personas. Esta debe realizarse de manera correcta para el entendimiento de la misma, es decir, la imagen visual del emisor, deber ser la misma por el receptor al ser transmitida para la comprensión de su significado.

Según la Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid *“La comunicación es el proceso mediante el cual transmitimos y recibimos datos, ideas, opiniones y actitudes para lograr comprensión y acción”* (Madrid, pág. 3). Por lo tanto siempre estamos practicando la comunicación dentro de la vida cotidiana, con nuestros familiares, amigos, vecinos y por supuesto en nuestro lugar de trabajo.

2.3.2 Funciones principales de la comunicación

Según (Robbins & Judge, 2009, pág. 351) nos dice que la comunicación tiene cuatro funciones principales dentro de un grupo u organización.



- La comunicación actúa de varias maneras para **controlar** el comportamiento de los miembros. Las organizaciones tienen jerarquías de autoridad y lineamientos formales que se exige que los empleados sigan.
- La comunicación impulsa a la **motivación** porque aclara a los empleados lo que se hace, qué tan bien se hace y lo que se puede hacer para mejorar el desempeño si fuera insatisfactorio. El establecimiento de metas específicas, la retroalimentación acerca del avance hacia éstas y el refuerzo del comportamiento deseado estimulan la motivación y requieren de la comunicación.
- La comunicación brinda un medio para la **expresión emocional** de los sentimientos y para satisfacer las necesidades sociales. Esto quiere decir que los miembros expresan sus complicaciones o frustraciones y su sentimiento de satisfacción.
- La comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones debido a que proporciona **información** que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección. (Robbins & Judge, 2009, pág. 352).

“La comunicación es un elemento clave porque los administradores no trabajan con cosas, sino con información acerca de ellas. Además, todas las funciones administrativas, como la planeación, la organización, la dirección y el control, sólo pueden funcionar en la práctica mediante la comunicación”. (Chiavenato, 2009, pág. 308)

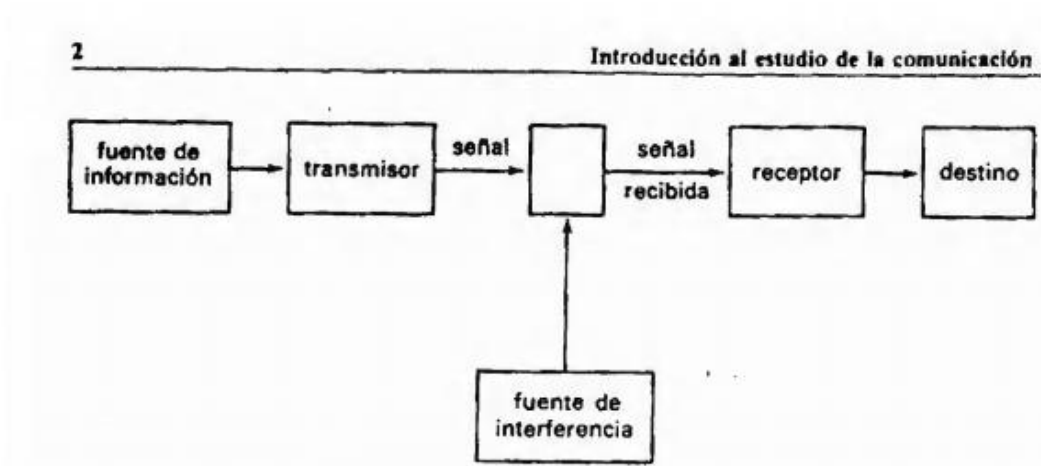
Considero que la comunicación refleja una gran importancia dentro del Instituto Nacional de Estadística y Censos, al ser una institución que brinda información, es necesario poner énfasis a los procesos de comunicación ya que sirve para controlar,

motivar a las personas, para la expresión emocional e informar y ser informado, se dan entre los grupos de trabajo, departamentos y entre el personal adjetivo y sustantivo para el correcto desempeño y coordinación, es por eso, que es de gran ayuda dentro del proceso de medición del clima laboral.

2.3.3 Proceso de la comunicación

Shannon y Weaver presentan el modelo básico de comunicación, que representa de manera simple, un proceso lineal, entre los elementos de la comunicación donde podremos presenciar en la siguiente imagen.

Ilustración 15 Modelo Shannon y Weaver



Fuente: El modelo de Shannon y Weaver citado por (Fisk, 1985, pág. 2).

Fuente de información El modelo considera a la fuente como el origen de las decisiones: la fuente decide qué mensaje envía, o más bien, selecciona uno de un conjunto de mensajes posibles

El transmisor es la encargada de convertir el mensaje seleccionado en una señal a través del canal al receptor.

El receptor es aquel que recibe las señales a través de un canal o medio.



Canal es simplemente el recurso físico por medio del cual se transmite la señal. Los canales principales son las ondas de luz, las ondas sonoras, las ondas radiales, los cables telefónicos, el sistema nervioso, etc.

Medio es la forma técnica o física de convertir el mensaje en una señal capaz de ser transmitida a través del canal. Las propiedades tecnológicas o físicas de un medio están determinadas por la naturaleza del canal o canales disponible para su uso y determinan la magnitud de códigos que pueden transmitir.

Código es un sistema de significado común para los miembros de una cultura o subcultura. Está compuesto de signos y de reglas o convenciones que determinan cómo y en qué contexto se utilizan estos signos y como pueden ser combinados para formar mensajes.

Transmisión El autor propone el significado de la retroalimentación como elemento importante de la comunicación, se la considera como la respuesta o intercambio de información entre dos o más personas, es decir de la relación del receptor hacia el emisor (Fisk, 1985, pág. 17).

Mediante estos conceptos se puede evaluar el personal interno de la institución si existe la retroalimentación entre el personal, un adecuado uso del lenguaje, si mantienen un canal de comunicación activa, si existe, a su vez, interferencias o ruidos comunicacionales que impiden el entendimiento de los mensajes.

2.3.4 La eficiencia y la eficacia de la comunicación

Según Idalberto Chiavenato agrega que el proceso de comunicación puede ser eficiente o eficaz la cual advierte algunas características de las mismas.

Ilustración 16 Comunicación: Eficiente o Eficaz

Comunicación eficiente	Comunicación eficaz
<ul style="list-style-type: none">• El emisor habla bien.• El transmisor funciona bien.• El canal no tiene ruido.• El canal es el medio más apropiado.• El mensaje es claro, objetivo y unívoco.• El receptor funciona bien.• El destinatario oye bien.• No hay ruidos ni interferencias internas o externas.• La relación entre el emisor y el destinatario es buena.	<ul style="list-style-type: none">• El mensaje es claro, objetivo y unívoco.• El significado es consonante y congruente.• El destinatario comprende el mensaje.• La comunicación se completa.• El mensaje se vuelve común para las dos partes.• El destinatario proporciona realimentación al emisor al indicarle que ha comprendido perfectamente el mensaje enviado.• El significado del mensaje es el mismo para el emisor y el destinatario.• El mensaje transmitido produce una consecuencia.

Fuente: (Chiavenato, 2009, pág. 313).

Lo que autor propone es que la comunicación eficaz se produce cuando el mensaje llega al destinatario o receptor y al decodificar se produce el mismo significado o imagen visual del emisor, la eficacia se refiere al cumplimiento del objetivo principal del emisor que quiere emitir un mensaje.

2.3.5 Comunicación Organizacional

Se puede decir que la comunicación organizacional es la encargada de gestionar la comunicación o la interacción entre personas dentro de una organización, para generar un entendimiento y un comportamiento dentro de la misma.

Según Chiavenato nos indica que la comunicación organizacional es:

“el proceso mediante el cual las personas intercambian información en una organización. Algunas comunicaciones fluyen por la estructura formal y la



informal; otras bajan o suben a lo largo de niveles jerárquicos, mientras algunas más se mueven en dirección lateral u horizontal”. (Chiavenato, 2009, pág. 321)

Según Arturo Zuñiga Bernal citado por Edel Navarro Rubén, García Santillán Arturo Casiano Bustamante Rocío agregan que la comunicación organizacional

“como el sistema de interrelaciones y entendimiento laborales, por medio de la definición de una misión y visión institucionales propias, que dan estructura a los objetivos de logro, dirigidos hacia el beneficio individual, colectivo, y por ende empresarial, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo”. (Edel, García, & Casiano, 2007, pág. 42)

Esto quiere decir que la comunicación organizacional está definida por un conjunto valores y de los objetivos institucionales que transmiten a su público interno tanto individual como grupal para ser dirigido a las metas propuestas por la institución.

2.3.6 Comunicación Interna

Según Kreps citado por Francisca Morales Serrano define la comunicación interna como:

“El modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas. Ha de ser fluida, implicante, motivante, estimulante y eficaz en sí misma.” (Serrano, 2001, pág. 1)

La comunicación interna es entendida como la comunicación que es dirigida al público interno de una organización, es decir se lleva a cabo todos los procesos



comunicativos entre los trabajadores creando y manteniendo vínculos a través de diferentes medios que utilice la institución.

De igual forma (Serrano, 2001) a su vez agrega que:

“La Comunicación Interna concierne a todos los componentes de la empresa desde la dirección general, pasando por los cuadros, directivos y empleados. Persigue: contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de implicación e integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productividad.” (pág. 2).

2.3.7 La Dirección de la Comunicación

Según Robbins y Judge nos dice que la comunicación organizacional puede fluir de manera vertical (hacia arriba, abajo) y de forma horizontal.

Comunicación hacia abajo. Es la comunicación que fluye de un nivel de un grupo u organización hacia abajo, estos grupos pueden ser gerentes, coordinadores, supervisores que tienen como objetivo asignar metas, tareas u obligaciones dentro de una institución.

Comunicación hacia arriba. Es la comunicación que fluye hacia arriba o un nivel superior del grupo u organización. Se utiliza para proporcionar información a los superiores acerca de metas, conflicto y avances para el desarrollo de los objetivos institucionales.

Comunicación Lateral. Cuando la comunicación tiene lugar a miembros de un mismo grupo de trabajo, entre gerentes del mismo rango, o entre cualquier persona del mismo nivel o equivalente horizontalmente, se denomina comunicación lateral. Estas son necesarias para ahorrar tiempo y facilitar la coordinación (Robbins & Judge, 2009, pág. 355).



CAPITULO III: METODOLOGIA

DIAGNOSTICO DEL CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 DIAGNOSTICO PARA LA IDENTIFICACIÓN DEL CLIMA LABORAL Y LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El Diagnostico es el conocimiento de una situación. Es el conocimiento de fortalezas, debilidades y oportunidades internas y externas de la empresa, permite identificar aquellas áreas de la empresa que presenta debilidades, indica prioridades que requieren solución inmediata, mediano y largo plazo, precisa que problemas pueden solucionarse al interior de la empresa y cuales requieren asistencia externa.

“Recolectar los datos implica elaborar un plan detallado de procedimientos que nos conduzcan a reunir datos con un propósito específico... sobre los atributos, conceptos o variables de las unidades de análisis o casos (participantes, grupos, organizaciones, etcétera)” (Sampieri, Callado, & Lucio, 2010)

Para esta investigación contaremos con el uso de métodos y técnicas o herramientas que permitan el cumplimiento de los objetivos y de las metas de la investigación.

“El método es el camino a seguir para lograr determinados objetivos. Organiza lógicamente un proceso a través de pasos secuenciales, dentro de un mismo método se usa un conjunto de diferentes técnicas que permiten lograr un objetivo” (Grundmann & Stahl, 2002).

De acuerdo al concepto mencionado, se ha propuesto la utilización de este método Diagnóstico Organizacional, mediante la realización de un análisis de los rasgos y factores obtenidos en la institución, debido a que la investigación está



enfocada en conocer los factores que influyen en la construcción del clima y la cultura organizacional mediante la aplicación de encuestas a toda la población del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Coordinación Zonal 6 (Cuenca).

El cuestionario estará compuesto por un formulario de preguntas en la que nos permitirá relacionar las percepciones e inquietudes de los servidores públicos y los conceptos y teorías a aplicar con relación al clima laboral y la cultura organizacional, se aplica las encuestas de manera confidencial, donde implica trabajadores y directivos del INEC Coordinación Zonal 6 Cuenca.

Dentro de la investigación se usó a tres procesos que competen a los objetivos específicos planteados anteriormente: FODA, Espina de Pescado y El Marco Lógico.

3.2 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS OBTENIDOS MEDIANTE ENCUESTAS APLICADAS

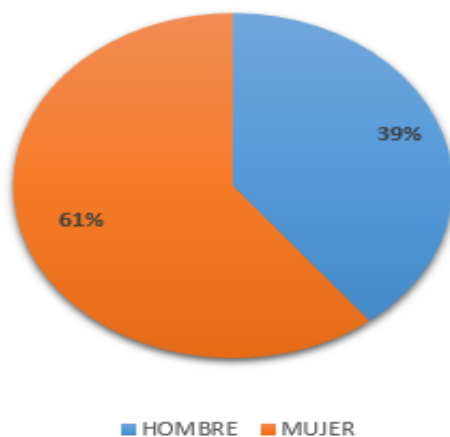
Las preguntas y datos requeridos en las encuestas, se enfocan en conocer el estado actual del clima y cultura organizacional, tomado como referencia al marco teórico y sintetizado en 5 dimensiones las cuales son: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Trabajo en equipo y Satisfacción Laboral. A su vez, se requiere información demográfica para un mejor análisis en cuanto a cultura organizacional.

Tabla 1 Género de los servidores públicos encuestados

GENERO		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	MASCULINO	24	39,3	39,3	39,3
	FEMENINO	37	60,7	60,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 1 Género de los servidores públicos encuestados


Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

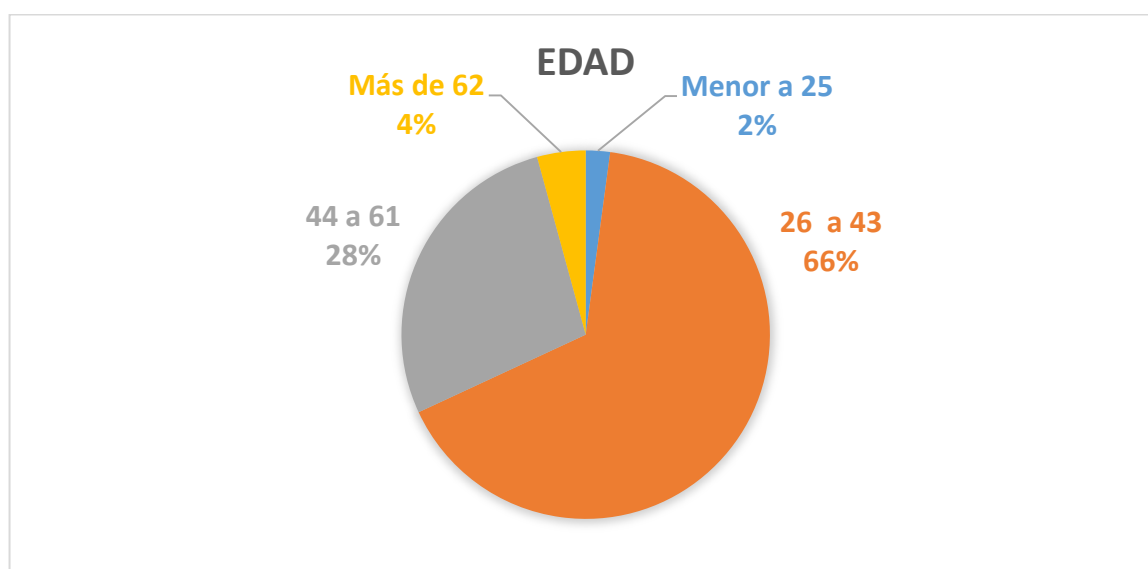
Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

La primera pregunta demográfica se enfoca en conocer el sexo de cada uno de los servidores públicos en la institución. Como se observa en la tabla y figura anterior, un 61% pertenece al género femenino y un 39% corresponde al género masculino, por lo que se demuestra que existe equidad de género dentro de la organización.

Tabla 2 Edad por intervalos de los servidores públicos

EDAD (agrupado)		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	<= 25	1	1,6	2,1	2,1
	26 - 43	31	50,8	66,0	68,1
	44 - 61	13	21,3	27,7	95,7
	62+	2	3,3	4,3	100,0
Total		47	77,0	100,0	
Perdidos	Sistema	14	23,0		
Total		61	100,0		

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6
Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 2 Edad por intervalos de los servidores públicos


Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

En la pregunta dos, se determina la edad de todos los servidores públicos encuestados y se categoriza o divide en 4 grupos en total: El primero empieza con la edad de hasta 25 años la cual representa un 2% de los servidores públicos; El segundo grupo es de 26 hasta 43 años la cual representa un 66%, El tercer grupo empieza desde 44 hasta 61 años la cual representa un 28% y el cuarto grupo desde 62 años a más, la cual representa un 4% de todos los servidores públicos. Se demuestra que existe variación de edad la cual, se puede aprovechar tanto la



experiencia de personas adultas, pero sobre todo la participación y creatividad de personas que están en el segundo tramo.

Tabla 3 Antigüedad laboral en la Institución de los encuestados

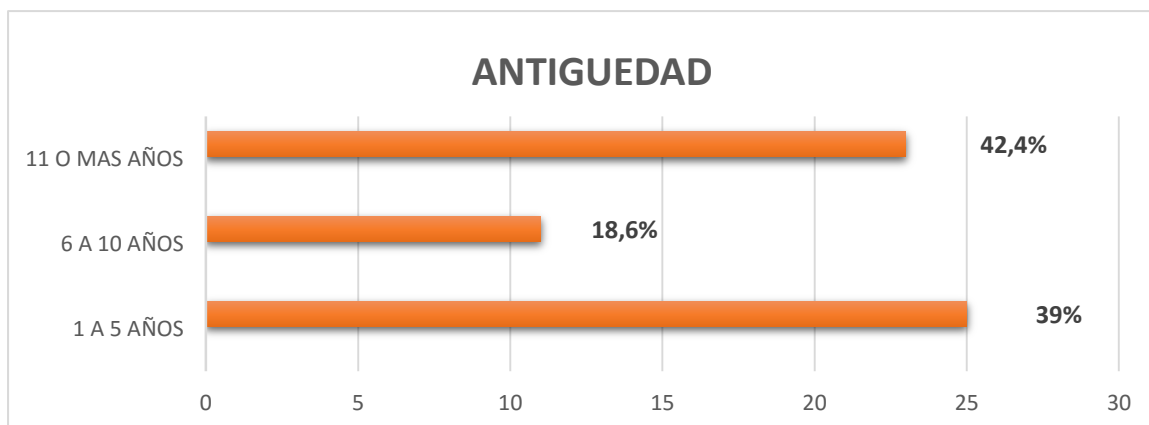
¿CUAL ES SU ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1 A 5 AÑOS	25	41,0	42,4	42,4
6 A 10 AÑOS	11	18,0	18,6	61,0
Válidos 11 O MAS AÑOS	23	37,7	39,0	100,0
Total	59	96,7	100,0	
Perdidos Sistema	2	3,3		
Total	61	100,0		

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6.

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 3 Antigüedad de los servidores públicos encuestados



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Con esta pregunta se busca determinar cuál es la antigüedad que tienen los servidores públicos encuestados laborando en la institución. Como se puede apreciar en la anterior tabla, tenemos que el 39% de los servidores públicos laboran



de 1 a 5 años en la institución, el 18,6% se encuentra en el rango de 6 a 10 años, y el 42,4% se encuentra en el rango de 11 o más años laborando en la institución. Con lo que se concluye que el rango dominante es desde 11 o más años, y por lo tanto, existe estabilidad laboral dentro de la institución y fidelidad en los servidores públicos. Esto también ayuda a generar sentido de pertenencia, a su vez, la información proporcionada de las y los encuestados se sustenta con mayor profundidad.

Tabla 4 Sentido de pertenencia de los servidores públicos encuestados

¿USTED SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA INSTITUCIÓN?				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	59	96,7	96,7	96,7
Válidos NO	2	3,3	3,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6. **Elaborado**

por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 4 Sentido de pertenencia de los servidores públicos encuestados



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde



En esta pregunta se busca determinar cuál es el porcentaje que tienen los servidores públicos con respecto al sentido de pertenencia. Según los datos se demuestra que el 96.7% se sienten identificados con la institución y el 3.3% no se sienten identificados. Esto quiere decir que los servidores públicos conocen la filosofía y política, tareas, logros y los objetivos que tiene la institución. El querer formar parte de la institución, representa a su vez la importancia, valor y la imagen o percepción de la misma, lo que se traduce al final como desempeño laboral. Por otro lado, se debe tomar en cuenta la pequeña cantidad de personas que no se sienten identificados con la institución, debido a que estas pueden generar una mala imagen, crear dificultades en el desempeño y convertirse en líderes negativos.

Tabla 5 Porcentaje de participación de eventos sociales en la institución.

**¿USTED FORMA PARTE DE LOS EVENTOS Y PROGRAMAS
SOCIALES QUE SE REALIZAN EN LA INSTITUCIÓN?**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SI	47	77,0	77,0	77,0
Válidos NO	14	23,0	23,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 5 Participación de eventos y programas sociales de la institución



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Los resultados de la pregunta, ¿Usted forma parte de los eventos y programas sociales que se realiza en la institución? Demuestran que el 77% de los servidores públicos participan y el 23% no participan. Esto significa que la institución dentro de la cultura organizacional, mantiene actividades sociales y de vinculación que ayudan a promover el compañerismo y mejorar las relaciones interpersonales, la cual la gran parte de los servidores públicos mantienen el interés y participan. A su vez se debe tomar en cuenta que hay un pequeño porcentaje que no participan y que se debe considerar acciones para que todos mantengan el mismo grado de interés y aceptación a eventos y programas sociales que conlleve a una cultura organizacional favorable.

Tabla 6 Indicación de las funciones de cada uno.

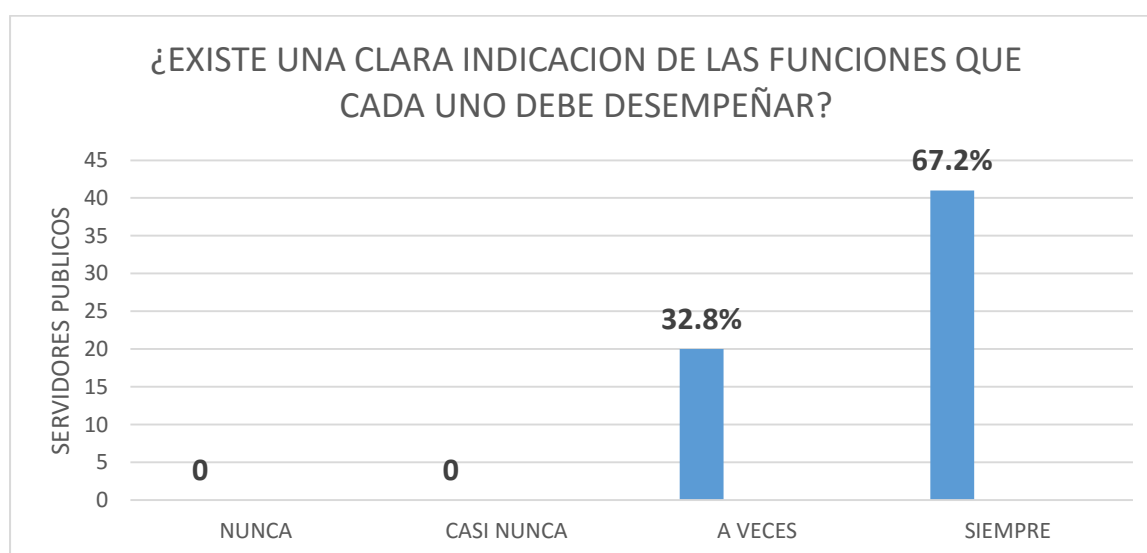
EXISTE UNA CLARA INDICACION DE LAS FUNCIONES QUE CADA UNO DEBE DESEMPEÑAR

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
A VECES	20	32,8	32,8	32,8
Válidos SIEMPRE	41	67,2	67,2	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 6 Indicación de las funciones de cada uno.



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Dentro de los servidores públicos encuestados, con relación a la cultura organizacional y clima laboral con el fin de llegar a un correcto desempeño laboral, tenemos los resultados de la pregunta: ¿Existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar?, tenemos que el 67.2% de los encuestados han indicado siempre reciben indicaciones claras de las funciones que desempeña cada uno y el 32.8% de los encuestados a veces. Esto quiere decir que gran parte de los servidores públicos están asesorados correctamente para cumplir sus funciones y actividades laborales en la institución. Pero existe a su vez un alto porcentaje de

personas que “a veces” son asesorados, la cual, representa dificultades al no saber cuáles son todas las funciones que tienen a cargo cada uno, esto dificulta los procesos y se refleja directamente en el desempeño laboral.

Tabla 7 Planificación de su propio trabajo

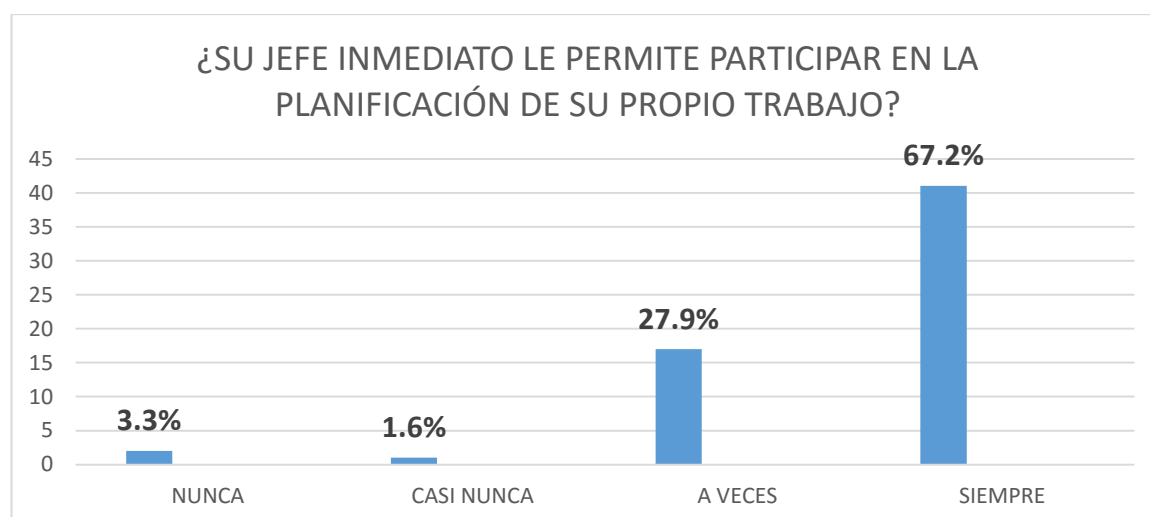
SU JEFE INMEDIATO LE PERMITE PARTICIPAR EN LA PLANIFICACIÓN DE SU PROPIO TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3,3	3,3	3,3
CASI NUNCA	1	1,6	1,6	4,9
Válidos A VECES	17	27,9	27,9	32,8
SIEMPRE	41	67,2	67,2	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 7 Planificación de su propio trabajo



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Se puede apreciar en el gráfico que el 67.2% de los servidores públicos, “siempre” les permite participar en la planificación de sus propios trabajos, el 27.9% de los encuestados mencionaron “a veces”, el 1.6% señalaron en “casi nunca” y el 3.3% de los servidores públicos “nunca” les permiten participar en la planificación de sus trabajos. Esto significa que solo el 67.2% de los encuestados tienen la



oportunidad de planificar su trabajo, administrar y optimizar el tiempo dentro de sus actividades, ayuda a otorgar prioridades y generar una correcta toma de decisiones.

Tabla 8 Personal que son tomados en cuenta en opiniones y dudas

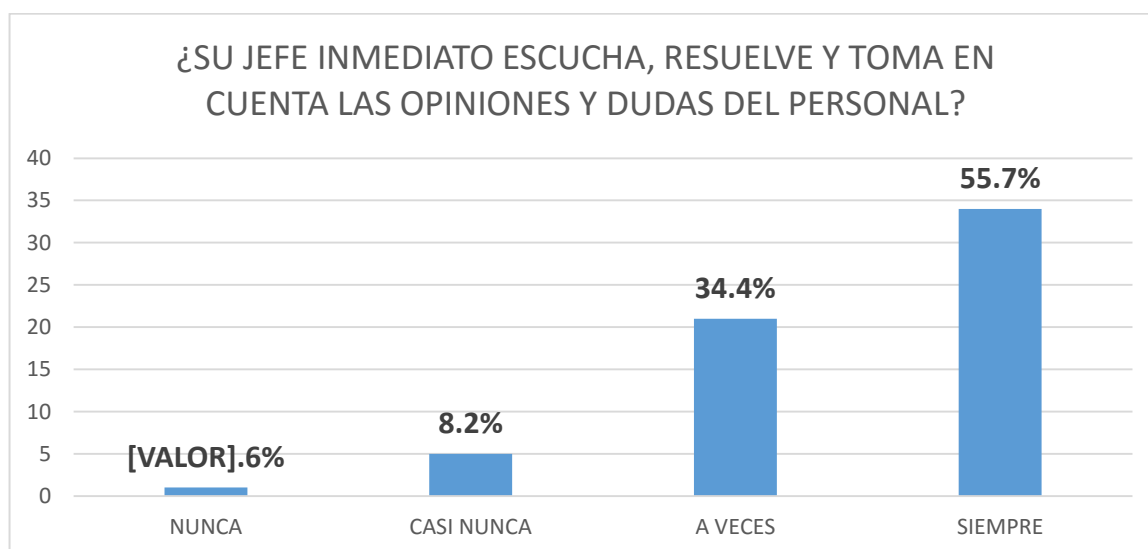
**SU JEFE INMEDIATO ESCUCHA, RESUELVE Y TOMA EN CUENTA LAS
OPINIONES Y DUDAS DEL PERSONAL**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	1	1,6	1,6	1,6
CASI NUNCA	5	8,2	8,2	9,8
Válidos A VECES	21	34,4	34,4	44,3
SIEMPRE	34	55,7	55,7	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 8 Personal que son tomados en cuenta en opiniones y dudas



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Los resultados del grafico muestran que el 55.7% de los servidores públicos, “siempre” son tomados en cuenta al momento de opinar y tener dudas en la institución, el 34.4% de los encuestados “a veces”, el 8.2% “casi nunca” y el 1.6% de



los servidores públicos “nunca”, son tomados en cuenta al momento de tener alguna duda u opinión. Esto significa que no todos son tomados en cuenta al momento de expresar sus emociones, dudas e inquietudes.

*“La comunicación se relaciona con su rol para facilitar la toma de decisiones debido a que proporciona **información** que los individuos y grupos necesitan para tomar decisiones por medio de la transmisión de datos para identificar y evaluar las alternativas de selección”.* (Robbins & Judge, 2009, pág. 352).

Considero que la adecuada comunicación permite establecer relaciones positivas, tener claridad de las actividades y las funciones que tienen cada uno/a, ayuda al aprendizaje y a resolver problemas con relación a sus actividades cotidianas, se permite actuar y tomar decisiones acertada, por lo tanto, se debe tomar en consideración a este gran porcentaje de personas.

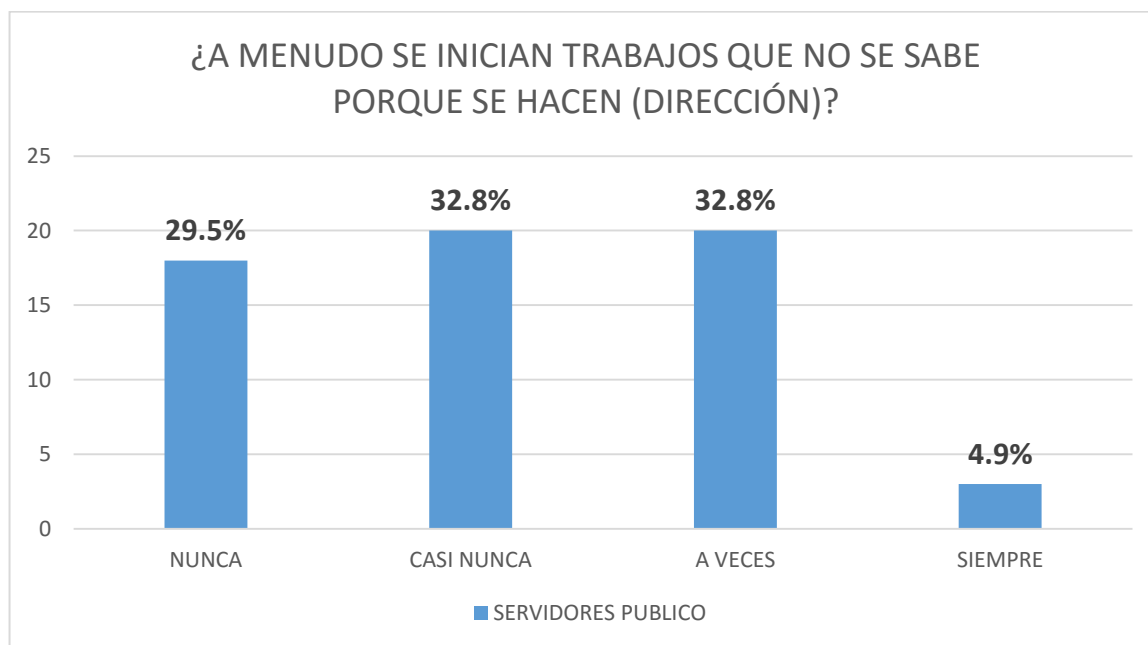
Tabla 9 Gestión de actividades sin previa explicación

A MENUDO SE INICIAN TRABAJOS QUE NO SE SABE PORQUE SE HACEN (DIRECCIÓN)

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	18	29,5	29,5	29,5
CASI NUNCA	20	32,8	32,8	62,3
Válidos A VECES	20	32,8	32,8	95,1
SIEMPRE	3	4,9	4,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 9 Gestión de actividades sin previa explicación

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Como se refleja en el grafico anterior, tenemos un 29.5% de los encuestados que mencionan “nunca” haber iniciado trabajos sin previa explicación de los objetivos de esa actividad, un 32.8% mencionan “casi nunca”, un 32.8% a veces y un 4.9% de los servidores públicos mencionan “siempre” realizan trabajos sin saber porque lo hacen. Considero que hay un alto porcentaje de servidores públicos que no tienen conocimiento general o contextualización al realizar una determinada actividad o función, lo cual, al no tener un contexto general de lo que se hace, limita a la comprensión y al desempeño laboral.

Tabla 10 Reconocimiento al desempeño laboral

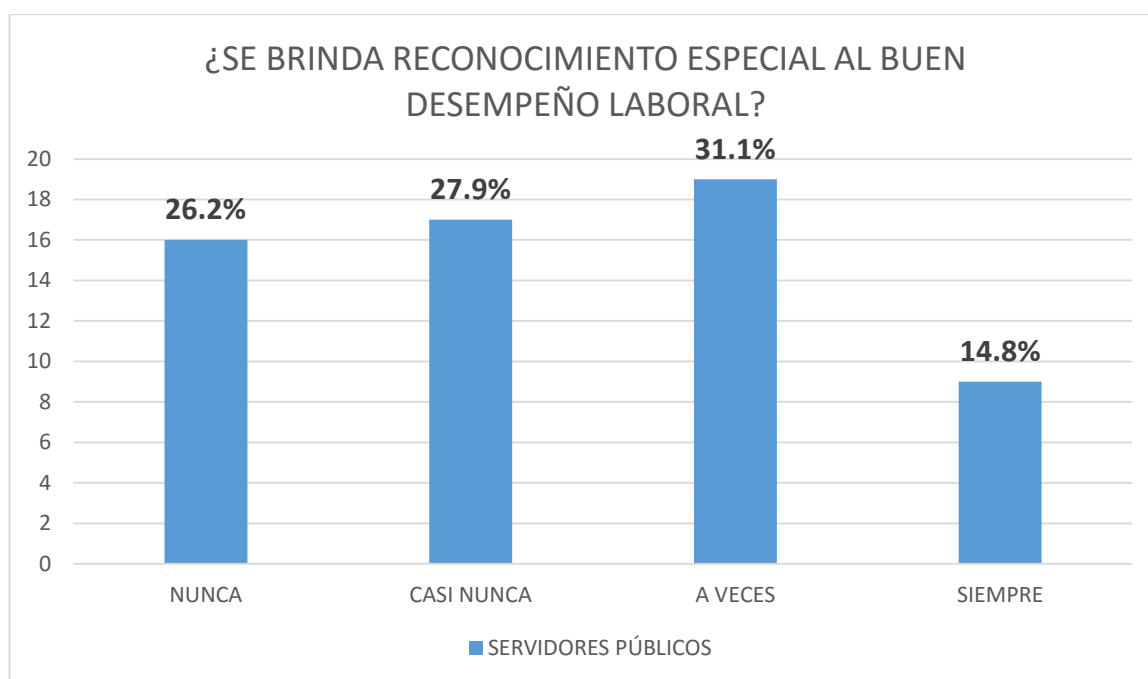
SE BRINDA RECONOCIMIENTO ESPECIAL AL BUEN DESEMPEÑO LABORAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	16	26,2	26,2	26,2
CASI NUNCA	17	27,9	27,9	54,1
Válidos A VECES	19	31,1	31,1	85,2
SIEMPRE	9	14,8	14,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 10 Reconocimiento al desempeño laboral



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Al analizar los datos del gráfico, se determinó que el 26.2% de los servidores públicos mencionan “nunca” haber sido reconocidos por su buen desempeño laboral, el 27.9% mencionan “casi nunca”, el 31.1% de los encuestados “a veces” y



solo el 27.9% mencionan haber tenido “siempre” un reconocimiento laboral al buen desempeño. Considero que gran parte de los servidores públicos al no ser reconocidos por su desempeño laboral, carecen de la motivación organizacional y por lo tanto de un comportamiento organizacional efectivo, a su vez, la motivación es un factor importante, debido a que depende el esfuerzo, la persistencia, dirección y eficacia dentro del desarrollo de sus actividades.

Tabla 11 Aceptación de ideas para mejorar el desempeño

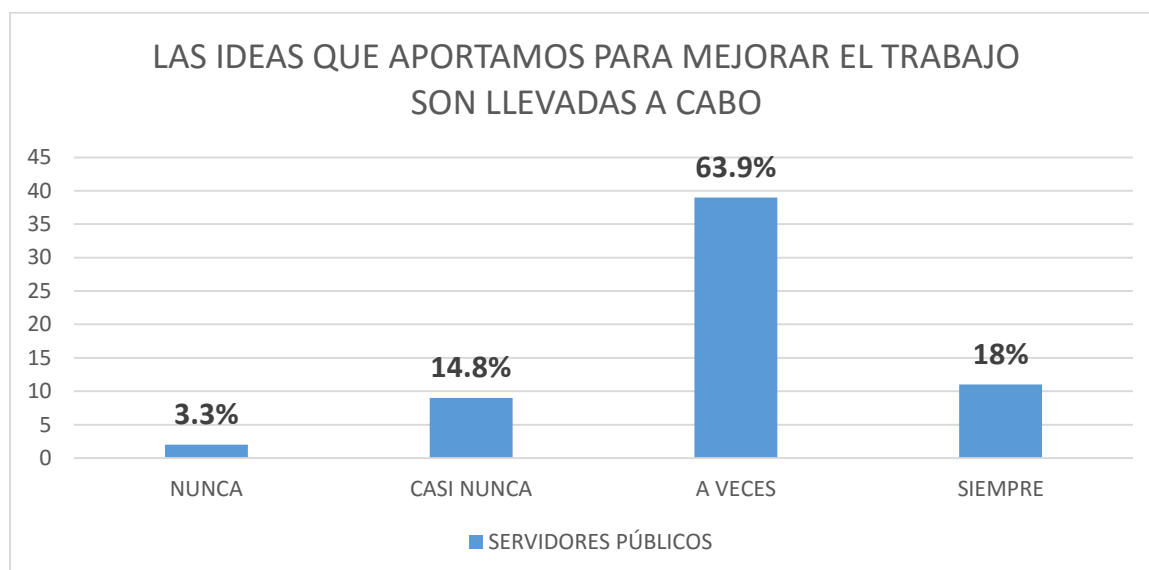
LAS IDEAS QUE APORTAMOS PARA MEJORAR EL TRABAJO SON LLEVADAS A CABO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3,3	3,3	3,3
CASI NUNCA	9	14,8	14,8	18,0
A VECES	39	63,9	63,9	82,0
SIEMPRE	11	18,0	18,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 11 Aceptación de ideas para mejorar el desempeño





Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Como se demuestra en el anterior gráfico, tenemos que el 3.3% de los encuestados mencionan que “nunca” son llevados a cabo las ideas que aportan para mejorar el trabajo, el 14.8% mencionan “casi nunca”, el 63.9% “a veces” y el 18% de los servidores públicos menciona que “siempre” las ideas para mejorar el trabajo son llevados a cabo. Es decir, que los servidores públicos de la institución mencionan que las ideas no son aceptadas y por lo tanto se excluye la satisfacción de las necesidades sociales como la aceptación, considero que se convierte en un factor des motivante y limitante al desempeño laboral.

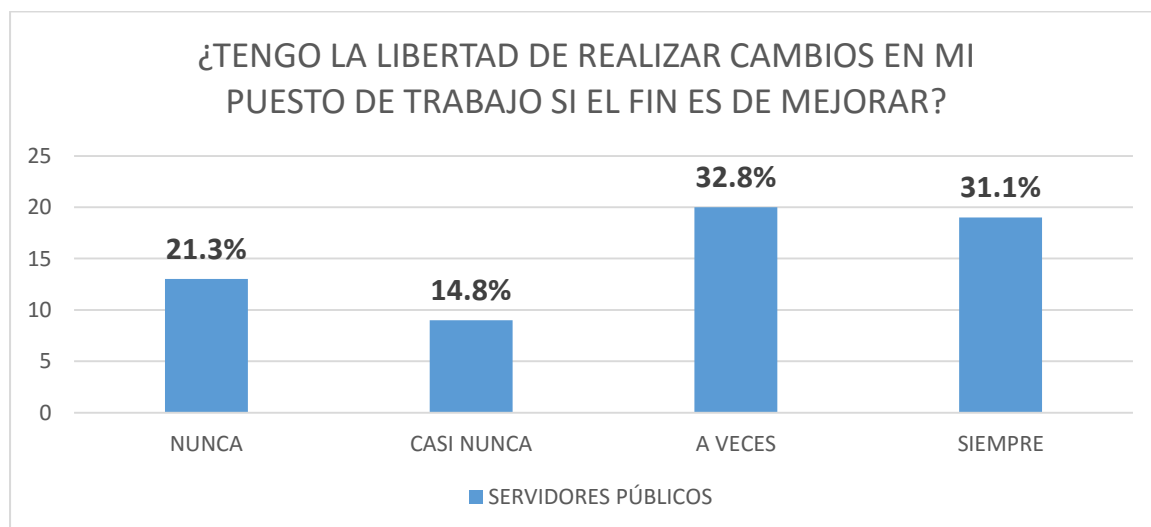
Tabla 12 Libertad de hacer cambios en el puesto de trabajo

TENGO LA LIBERTAD DE REALIZAR CAMBIOS EN MI PUESTO DE TRABAJO SI EL FIN ES DE MEJORAR

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NIUNCA	13	21,3	21,3	21,3
CASI NUNCA	9	14,8	14,8	36,1
A VECES	20	32,8	32,8	68,9
SIEMPRE	19	31,1	31,1	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 12 Libertad de hacer cambios en el puesto de trabajo

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

En la gráfica anterior, los resultados con respecto a la pregunta ¿Tengo la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es de mejorar?, se demuestra que el 21.3% de los servidores públicos “nunca” han tenido la libertad de generar cambios con el fin de mejorar, el 14.8% “casi nunca”, el 32.8% “a veces” y el 31.1% de los encuestados “siempre”. Esto significa que una gran parte de los servidores públicos no pueden realizar cambios que ayuden a optimizar el desempeño laboral, limitando la creatividad e innovación y el desarrollo y selección de alternativas que benefician los procesos para cumplir los objetivos de la institución.

Tabla 13 Reconocimiento de horas extras en el trabajo
**SE RECONOCE MI ESFUERZO SI TRABAJO MAS DE LAS HORAS
REGLAMENTARIAS**

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	31	50,8	50,8	50,8
CASI NUNCA	12	19,7	19,7	70,5
A VECES	12	19,7	19,7	90,2
SIEMPRE	6	9,8	9,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 13 Reconocimiento de horas extras en el trabajo


Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Como se aprecia en el gráfico, con respecto al reconocimiento de horas extras en el trabajo tenemos que el 50.8% de los servidores públicos mencionan que “nunca” son reconocidos, el 19.7% “casi nunca”, el 19.7% “a veces” y el 9.8% de los empleados mencionan que “siempre” son reconocidos. Según los datos, significa que a casi todos los servidores públicos no se les reconoce las horas extras de trabajo, lo cual, conlleva a la desmotivación, trabajo forzado, explotación laboral y a futuros demandas y problemas legales que esta puede causar, también afecta a la

percepción e imagen, es decir, un significado negativo de su entorno.

Tabla 14 Estimulación del trabajo y desarrollo profesional y personal

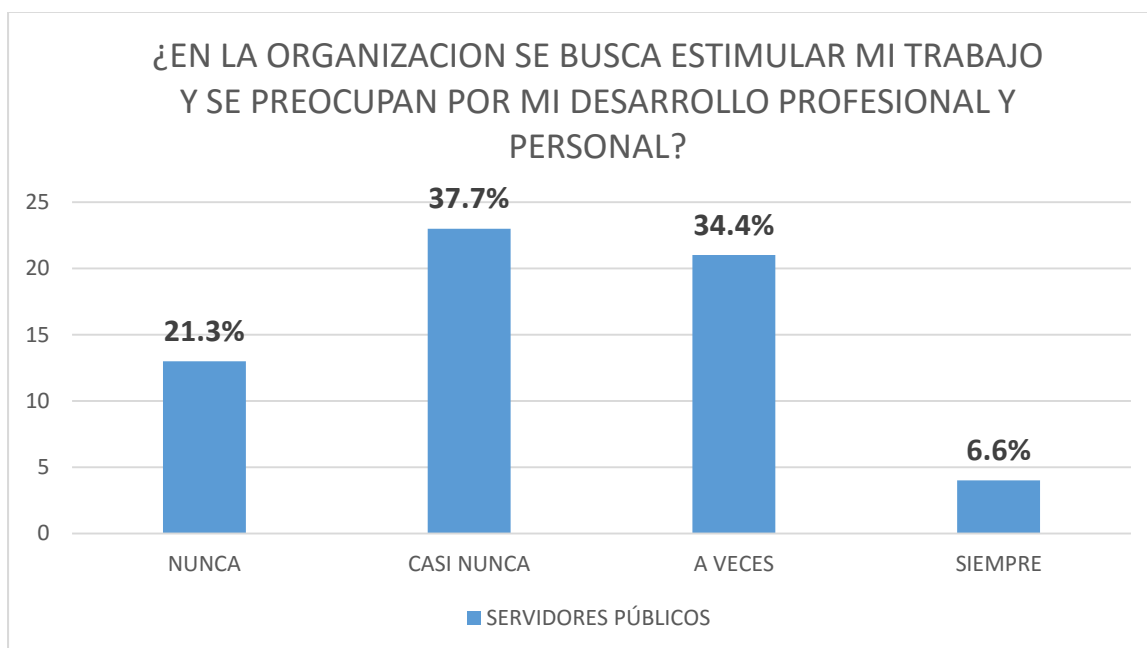
EN LA ORGANIZACION SE BUSCA ESTIMULAR MI TRABAJO Y SE PREOCUPAN POR MI DESARROLLO PROFESIONAL Y PERSONAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	13	21,3	21,3	21,3
CASI NUNCA	23	37,7	37,7	59,0
AVECES	21	34,4	34,4	93,4
SIEMPRE	4	6,6	6,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 14 Estimulación del trabajo y desarrollo profesional y personal



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

En la gráfica anterior nos demuestra que el 21.3% de los servidores públicos mencionan que “nunca” se busca estimular el trabajo y ni se preocupan por el desarrollo profesional y personal, el 37.7% de la población “casi nunca”, el 34.4% mencionan “a veces” y solo 6.6% de los servidores públicos mencionan que siempre se preocupan. Significa que el personal no cuenta con programas de capacitación,



emprendimientos, ni talleres que aumenten el conocimiento y el desarrollo profesional y personal, lo cual, afecta directamente a las necesidades de seguridad y de autorrealización.

Tabla 15 Comunicación con jefe directo

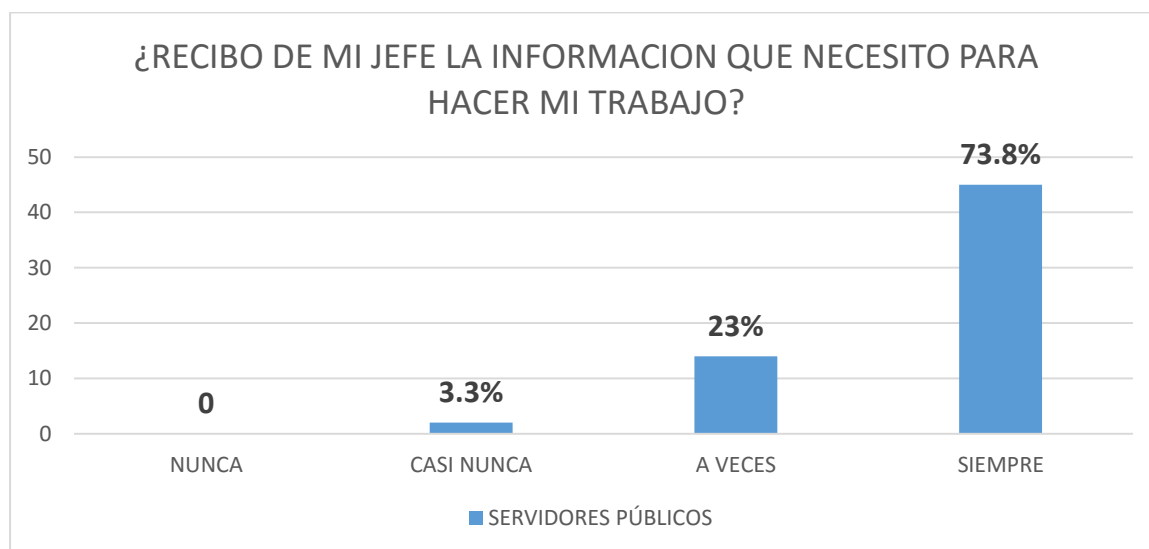
RECIBO DE MI JEFE LA INFORMACION QUE NECESITO PARA HACER MI TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
CASI NUNCA	2	3,3	3,3	3,3
AVECES	14	23,0	23,0	26,2
SIEMPRE	45	73,8	73,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 15 Comunicación con jefe directo



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Como se parecía en el gráfico, tenemos que el 73.8% de los servidores públicos “siempre” reciben la información que necesita para cumplir su trabajo, el 23% mencionan que “a veces” y el 3.3% “casi nunca” reciben toda la información necesaria para trabajar. Significa que si existe una relación entre el personal y el



jefe inmediato lo cual es favorable para la institución.

Tabla 16 Claridad de la comunicación

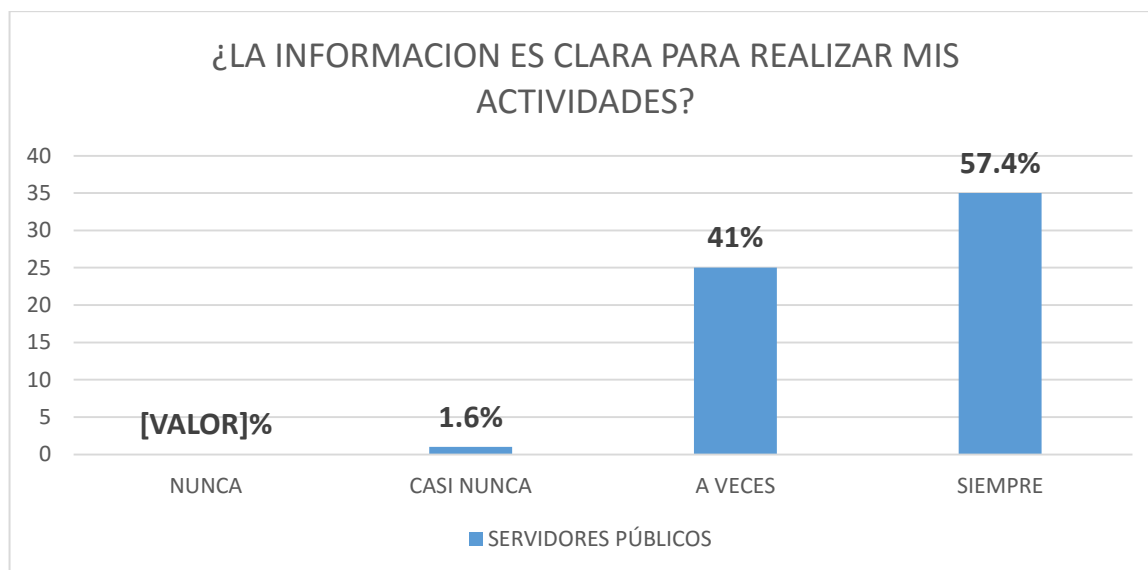
LA INFORMACION ES CLARA PARA REALIZAR MIS ACTIVIDADES

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	CASI NUNCA	1	1,6	1,6	1,6
	AVECES	25	41,0	41,0	42,6
	SIEMPRE	35	57,4	57,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 16 Claridad de la comunicación



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

En el anterior gráfico tenemos como resultado que: el 57.4% del personal consideran que la información que reciben es “siempre” clara y completa para el desarrollo de las actividades, el 41% mencionan que “a veces” y el 1.6% mencionan que “casi nunca” reciben información clara y concisa para realizar sus labores de manera óptima, lo que significa que la gran parte del personal al comunicarse, no lo hacen de forma eficaz y eficiente, hay que tomar en cuenta que la imagen del

emisor debe ser la misma que la del receptor para llegar a una correcta comunicación, considero que hay que tomar en cuenta lo que se quiere comunicar y cómo queremos comunicar.

Tabla 17 Comunicación entre departamentos

SE HACE PRESENTE LA COMUNICACION ENTRE DEPARTAMENTOS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	2	3,3	3,3	3,3
	CASI NUNCA	14	23,0	23,0	26,2
	AVECES	33	54,1	54,1	80,3
	SIEMPRE	12	19,7	19,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 17 Comunicación entre departamentos



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

En el grafico anterior, se determina que el 19.7% del personal dicen tener “siempre” comunicación entre los departamentos, el 54.1% “a veces”, el 23% “casi nunca” y el 3.3% “nunca” tienen comunicación con otros departamentos. Al no tener

constante comunicación entre departamentos se presentan dificultades en los procesos tanto adjetivos como sustantivos. Como habíamos visto, los procesos deben estar en constante comunicación para el funcionamiento de la institución debido a la una parte es administrativa y la otra es técnica.

Tabla 18 Eficiencia de medios de comunicación

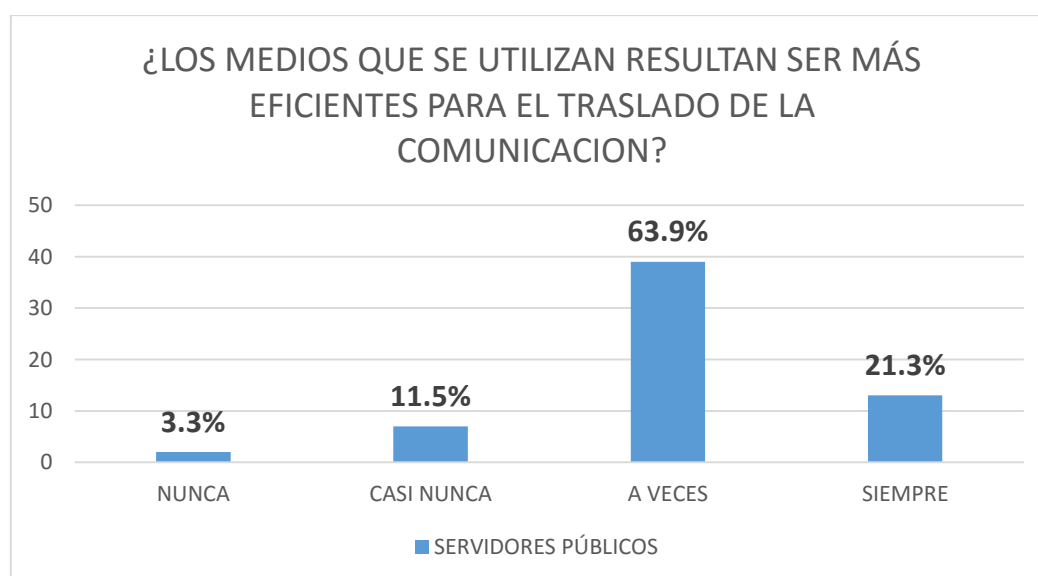
**LOS MEDIOS QUE SE UTILIZAN RESULTAN SER MAS EFICIENTES
PARA EL TRASLADO DE LA COMUNICACIÓN**

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	2	3,3	3,3	3,3
	CASI NUNCA	7	11,5	11,5	14,8
	AVECES	39	63,9	63,9	78,7
	SIEMPRE	13	21,3	21,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 18 Eficiencia de medios de comunicación



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Como se aprecia en el gráfico con respecto a la pregunta ¿Los medios que se utilizan resultan ser más eficientes para el traslado de la comunicación?, tenemos



que el 21.3% del personal considera que “siempre” resultan ser más eficientes para el traslado de la comunicación, el 63.9% menciona que “a veces”, el 11.5% “casi nunca” y el 3.3% menciona que “nunca” resultan ser más eficiente para el traslado de la comunicación. Esto significa que la gran parte del personal no considera efectiva los medios que se utilizan, tomando en cuenta que el correo electrónico es el medio formal en la institución pública y entre departamentos.

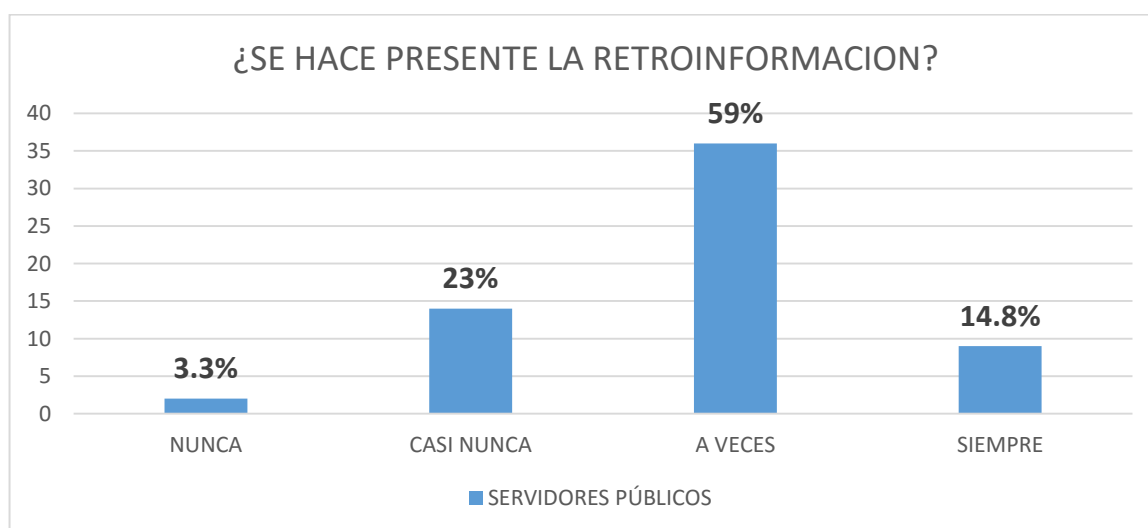
Tabla 19 Presencia de retroinformación en la comunicación

SE HACE PRESENTE LA RETROINFORMACION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	2	3,3	3,3	3,3
	CASI NUNCA	14	23,0	23,0	26,2
	AVECES	36	59,0	59,0	85,2
	SIEMPRE	9	14,8	14,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 19 Presencia de retroinformación en la comunicación


Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Como se aprecia en el gráfico, tenemos que el 14.8% de los encuestados, mencionan que “siempre” se hace presente la retroinformación, el 59% “a veces”, el 23% del personal seleccionaron en “casi nunca” y el 3.3% nunca. Hay que tomar en cuenta que, sin una comunicación eficaz y eficiente, no se puede llegar a tener buenos resultados en cuanto a desempeño laboral y que debe existir el feedback o retroalimentación de la información para que exista la comunicación. La comunicación permite resolver problemas, mantener vínculos y coordinar actividades y metas.

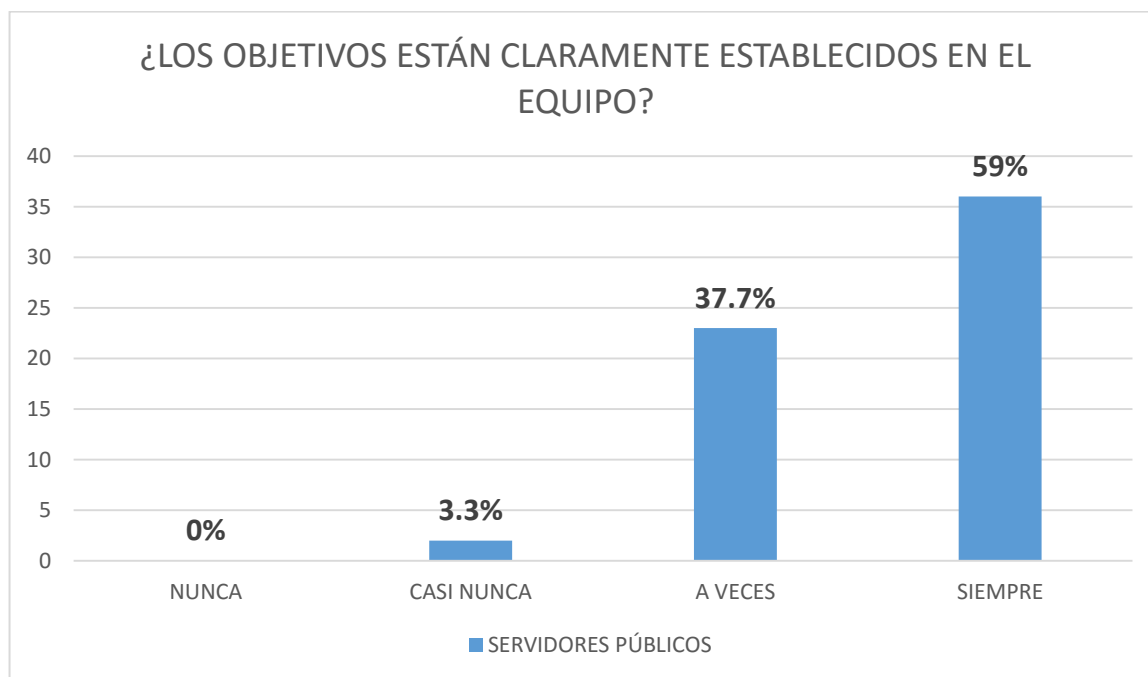
Tabla 20 Organización del equipo de trabajo

LOS OBJETIVOS ESTÁN CLARAMENTE ESTABLECIDOS EN EL EQUIPO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI NUNCA	2	3,3	3,3	3,3
AVECES	23	37,7	37,7	41,0
SIEMPRE	36	59,0	59,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 20 Organización del equipo de trabajo**Elaborado por:** Esteban Tapia Nicolalde

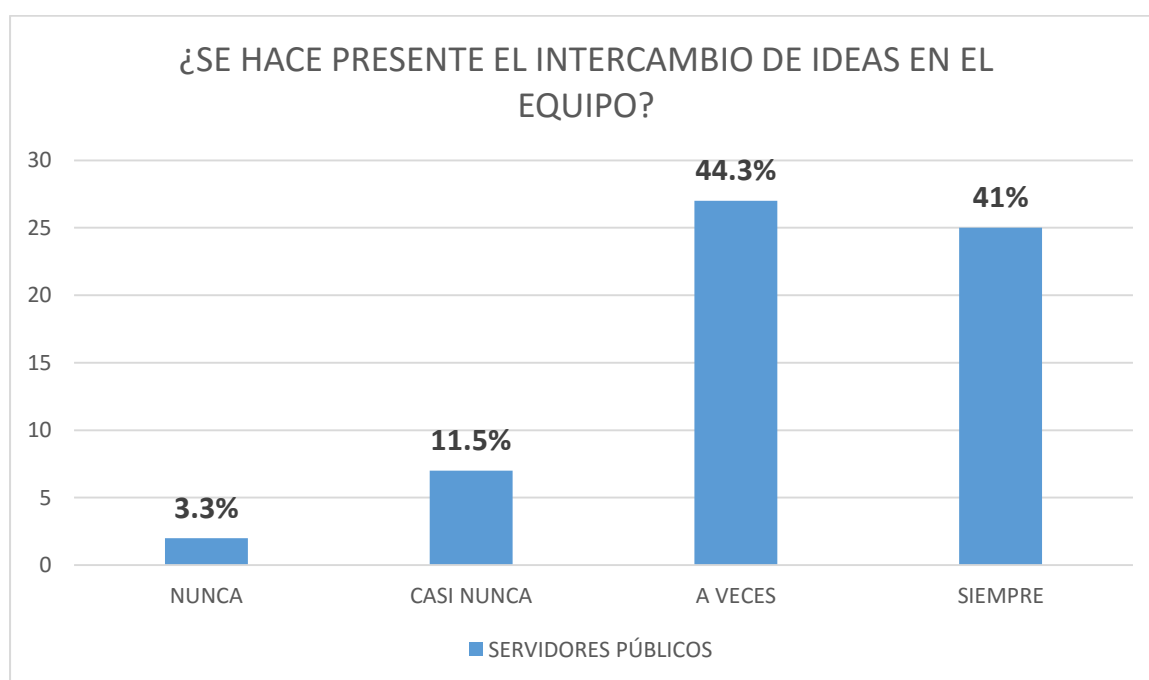
En el grafico anterior con respecto a la pregunta: ¿los objetivos están claramente establecidos en el equipo?, podemos determinar que el 59% de los encuestados mencionan que “siempre” se establecen claramente los objetivos en el equipo, el 37.7% mencionan “a veces” y el 3.3% casi nunca. Esto significa que cerca de la mitad de los equipos de trabajo formados dentro del instituto, están organizados con objetivos en común lo cual, ayuda a promover el compañerismo, alcanzar metas, y cumplir los objetivos de la institución entre el personal, pero a su vez, una gran parte de los equipos no siempre establecen objetivos en común, lo que significa que carece de organización y planificación.

Tabla 21 Comunicación entre el equipo de trabajo
EL APOYO Y ESCUCHA SUCEDER EN EL EQUIPO DE TRABAJO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	2	3,3	3,3	3,3
CASI NUNCA	7	11,5	11,5	14,8
AVECES	27	44,3	44,3	59,0
SIEMPRE	25	41,0	41,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 21 Comunicación entre el equipo de trabajo


Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

En el gráfico anterior se puede determinar que el 41% de los encuestados dicen que “siempre” se da el intercambio de ideas en el equipo de trabajo, el 44.3% mencionan que “a veces” se realiza el intercambio de ideas, el 11.5% “casi nunca” y el 3.3% “nunca”. Esto quiere decir, que no siempre se da un intercambio de ideas en los equipos de trabajo que permitan compartir diferentes puntos de vista,

estrategias, que permitan determinar el pro y contras al realizar un proyecto

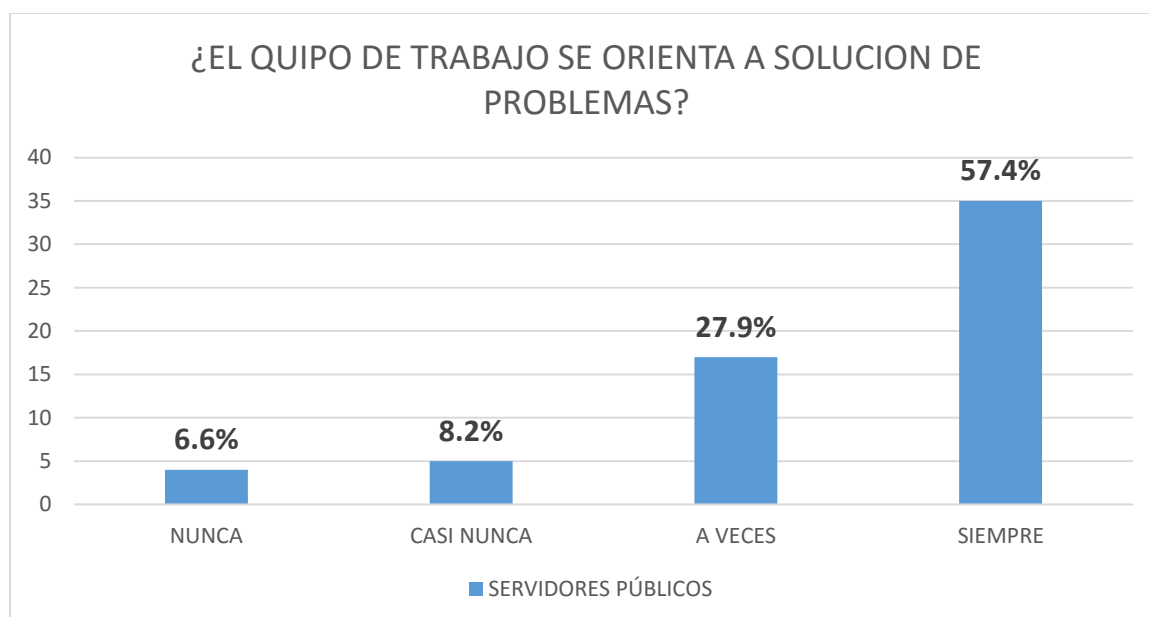
Tabla 22 Solución de problemas en el equipo

EL QUIPO DE TRABAJO SE ORIENTA A SOLUCION DE PROBLEMAS					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	NUNCA	4	6,6	6,6	6,6
	CASI NUNCA	5	8,2	8,2	14,8
	AVECES	17	27,9	27,9	42,6
	SIEMPRE	35	57,4	57,4	100,0
	Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

Gráfico 22 Solución de problemas en el equipo



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

En el grafico anterior, con respecto a la pregunta: ¿El equipo de trabajo se orienta a solución de problemas?, tenemos que el 57.4% de los encuestados, dicen que “siempre” el equipo se orienta a solución de problemas, el 27.9% “a veces”, el 8.2% “casi nunca” y el 6.6% “nunca”, esto quiere decir que los equipos de trabajo

tienden a solucionar problemas que se presentan conforme avanzan en sus objetivos, pero también, existe un porcentaje considerable de personas que dicen que nunca y casi nunca se orienta a solución de problemas en los equipos de trabajo, esto puede llegar a causar cuellos de botella, atraso en el cumplimiento de los objetivos y generar más problemas.

Tabla 23 Intercambio de conocimientos en el equipo

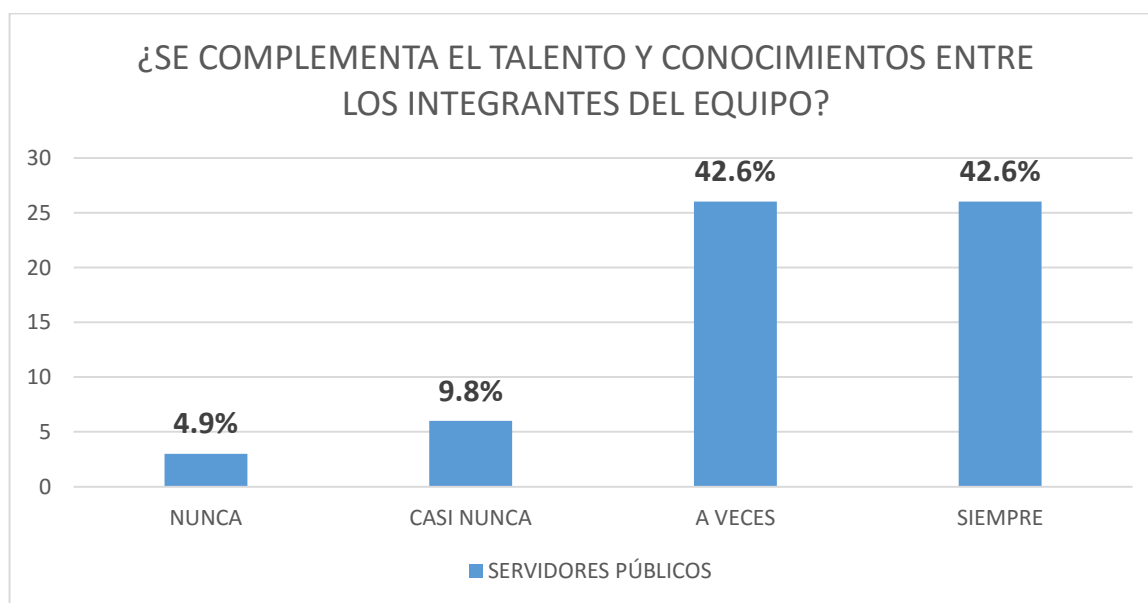
SE COMPLEMENTA EL TALENTO Y CONOCIMIENTOS ENTRE LOS INTEGRANTES DEL EQUIPO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
NUNCA	3	4,9	4,9	4,9
CASI NUNCA	6	9,8	9,8	14,8
AVECES	26	42,6	42,6	57,4
SIEMPRE	26	42,6	42,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	

Fuente: Encuestas, Diagnostico Clima laboral y Cultura Organizacional INEC Coordinación Zonal 6

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

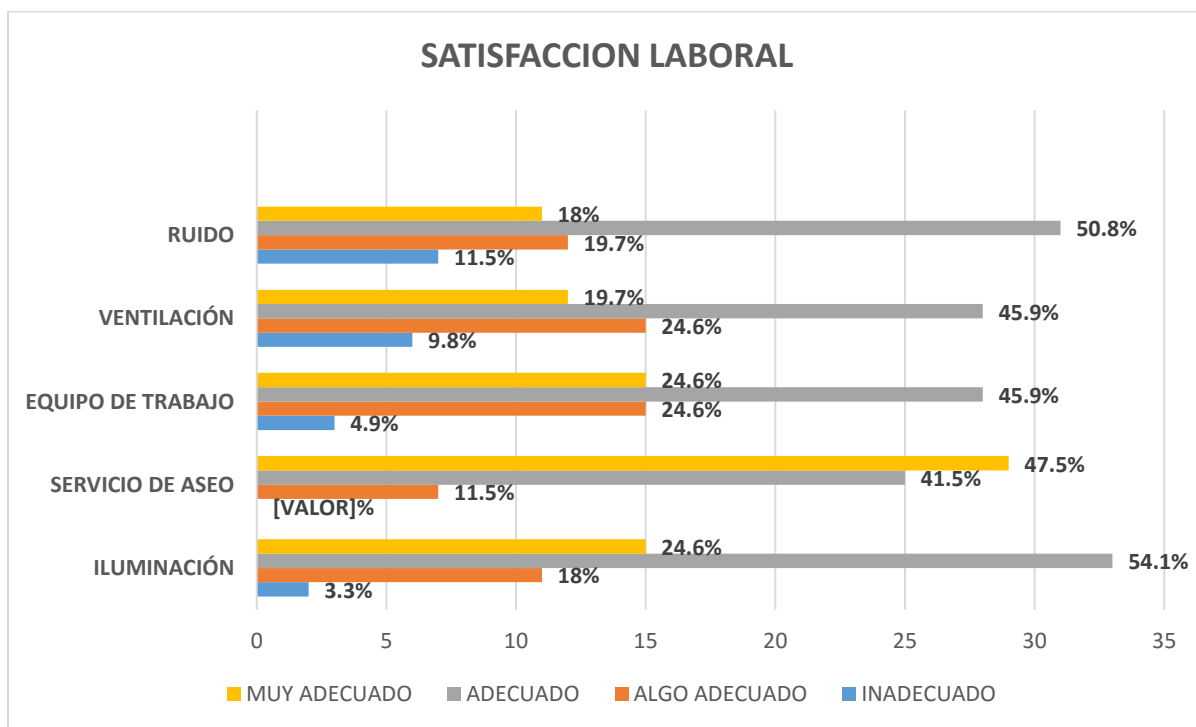
Gráfico 23 Intercambio de conocimientos en el equipo



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

En el gráfico anterior con respecto al intercambio de conocimientos en el equipo de trabajo, que el 42.6% de los encuestados mencionan que “siempre” comparten conocimientos en el equipo de trabajo, el 42.6% a veces, el 9.8% casi nunca y el 4.9% nunca. Esto significa que la gran parte de los equipos, comparten entre el personal conocimientos y se apoyan entre sí con habilidades, esto permite ayudar a terminar una actividad a tiempo, generar compañerismo y generar capacitación entre el equipo. A su vez hay un porcentaje considerable de personas donde no intercambian conocimientos ni habilidades en el equipo, esto puede causar problemas de comunicación, malas relaciones del personal, pensamientos equívocos entre compañeros y mal desempeño.

Gráfico 24 Opinión de la satisfacción laboral



Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde

En el gráfico anterior se mide la opinión laboral mediante cinco factores: **El ruido** que se produce en el lugar de trabajo, **la ventilación** o temperatura del



ambiente del espacio de trabajo, **el equipo de trabajo** con el que se desempeña las actividades laborales, **el servicio de aseo** que se dispone en el espacio de trabajo, y **la iluminación** que tiene el espacio de trabajo donde se realizan las actividades diarias.

Con los datos que se obtuvo se determina que el **ruido**, es “adecuado” según el 50.8% de los encuestados de la institución, y el 19.7% opinan que es “algo adecuado”, es decir, que el ruido que se produce en la institución, no genera problemas al realizar las actividades. En la **ventilación** tenemos que el 45.9% de los encuestados menciona que es “adecuado”, pero el 24.6% “algo adecuado”, lo que significa que la ventilación o temperatura en el lugar de trabajo no será un factor limitante para las actividades que se realizan. En los **equipos de trabajo** tenemos que, el 45.9% de los encuestados mencionan que los equipos son “adecuados”, el 24.6% menciona que los equipos son “muy adecuados”, lo que significa que los equipos con los que cuenta la institución son los indicados para los proyectos que desempeña el personal. En el **servicio de aseo** tenemos que el 47.5% de los encuestados menciona que el servicio es “muy adecuado” y el 41.5% menciona que el servicio es “adecuado”, lo que significa que el espacio donde se desenvuelven los servidores públicos son espacios limpios y aseados donde se pueda trabajar con buen ambiente. **En la iluminación** tenemos que el 54.1% de los encuestados mencionan que la iluminación es “adecuado”, y el 24.6% menciona que es “muy adecuado”, es decir, que los servidores públicos se desenvuelven en sus espacios de trabajo sin ninguna molestia y con la correcta iluminación.

Considero que, en cuanto a la satisfacción laboral dentro de los cinco factores, los servidores públicos están satisfechos y de acuerdo con las especificaciones de la institución, lo que permite un buen desempeño sin alguna



dificultad.

3.3 Establecimiento de las Fortalezas y debilidades del clima laboral y cultura organizacional del INEC Coordinación Zonal 6

Para cumplir con el con el primer objetivo específico, que es, la de determinar los factores que involucran el comportamiento laboral y la cultura organizacional, nos basaremos en el FODA, un método conocido para identificar evaluar y analizar procesos y sistemas de una organización.

“El FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas) es uno de los instrumentos analíticos más conocidos en América Latina cuando se trata de evaluar colectivamente procesos internos de la organización (...), dicho instrumento también se utiliza con fines de diagnóstico” (Grundmann & Stahl, 2002).

Considero que para conocer los factores que intervienen tanto en el clima y la cultura organizacional, consideramos contar con un FODA, debido a que nos permite identificar, categorizar y analizar dichos factores y tener en cuenta las diferentes perspectivas y enfoques, nos permite tener una visión de los factores que pueden beneficiar o perjudicar en el futuro y que influyen y determinan el clima laboral y la cultura organizacional.

El FODA como vimos en el concepto anterior está compuesta por cuatro variables: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. La fortaleza hace referencia a los atributos o destrezas que tiene la institución y que generan una ventaja para alcanzar sus objetivos. Las debilidades son aquellos elementos que



son perjudiciales o desfavorables, son factores propios que limita al desempeño de la Institución. Las Oportunidades y Amenazas están sujetas a condiciones externas, es decir, que se identifican en el entorno y estas pueden ser positivas o negativas.

Tabla 24 FODA del Instituto Nacional de Estadística y Censos Coordinación Zonal 6 -Cuenca

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Equidad de genero ❖ Personal con experiencia ❖ Estabilidad laboral ❖ Sentido de pertenencia ❖ Creación Eventos sociales y vinculación ❖ Espacios e infraestructura adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de reconocimiento al desempeño ❖ No hay reconocimiento de horas extraordinarias ❖ Poca importancia al desarrollo profesional y personal ❖ Baja comunicación entre departamentos ❖ Deficiente comunicación entre el personal
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ❖ Mejorar las relaciones personales ❖ Mantener la fidelidad del personal ❖ Mejorar el desempeño laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Falta de motivación al personal ❖ Problemas de coordinación entre procesos administrativos y técnicos ❖ Falta de personal con competencias requeridas

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde



Como se aprecia en la tabla, se observa que las amenazas relevantes en el diagnóstico es la falta de motivación y reconocimiento laboral, problemas de coordinación entre procesos, personal sin competencias requeridas, que pueden influir directamente en la actitud de cada servidor público al momento de realizar las actividades, que deben ser tratadas partiendo desde las debilidades y raíz del problema, para esto usaremos el diagrama de la espina de pescado.

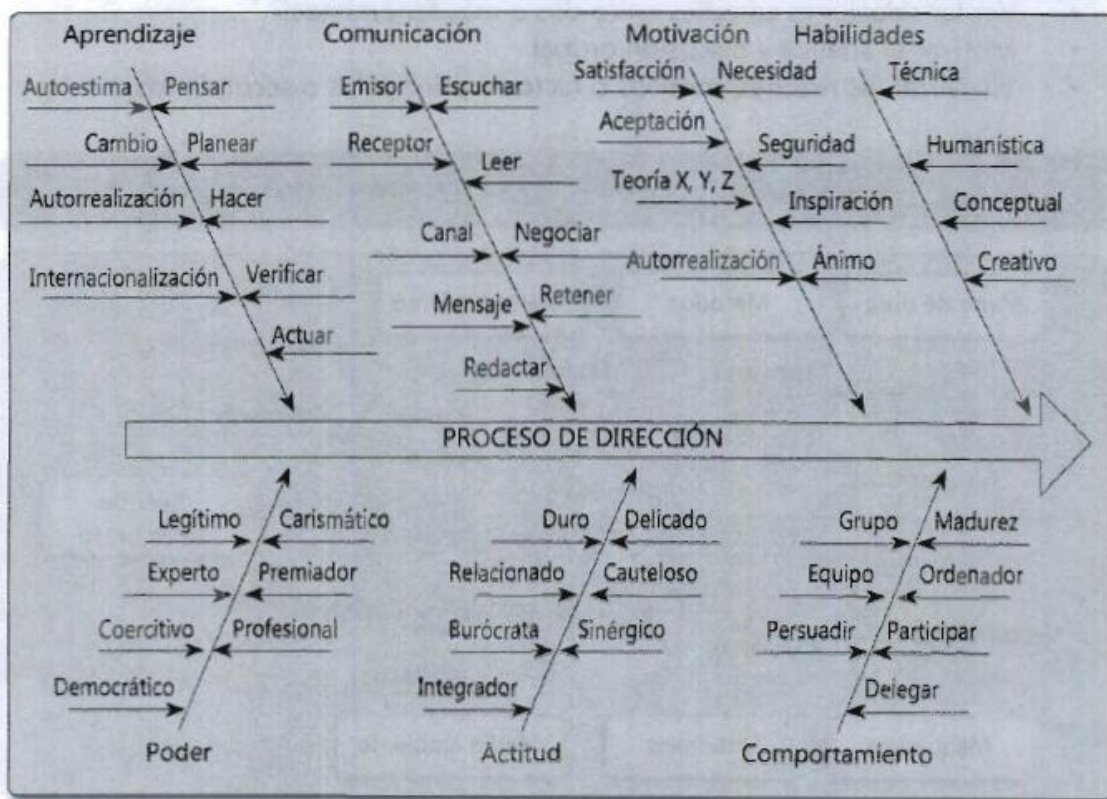
3.4 Sistematización de los nudos críticos y perspectiva de solución de la información trabajada con la espina de pescado

Para Sistematizar la información relevante sobre el clima laboral y cultura organizacional, se dará uso el diagrama causa efecto, espina de pescado o diagrama de Ishikawa,

“El objetivo del diagrama es subdividir un problema en causas y sub-causas para encontrar las más influyentes y resolverlas por partes (...), procura, a partir de los efectos (síntomas de los problemas), identificar todas las causas posibles que provocan esos efectos” (Palacios, 2010, pág. 115).

De esta manera, nos permite categorizar los problemas encontrados para analizar según la incidencia de diferentes factores que pueden intervenir en la categorización, además de encontrar la relación causa y efecto, nos permite plantear el problema de manera estructurada para un mejor análisis para el diseño de la propuesta comunicativa y el reforzamiento del clima laboral y cultura organizacional.

Ilustración 17 Diagrama Causa y Efecto



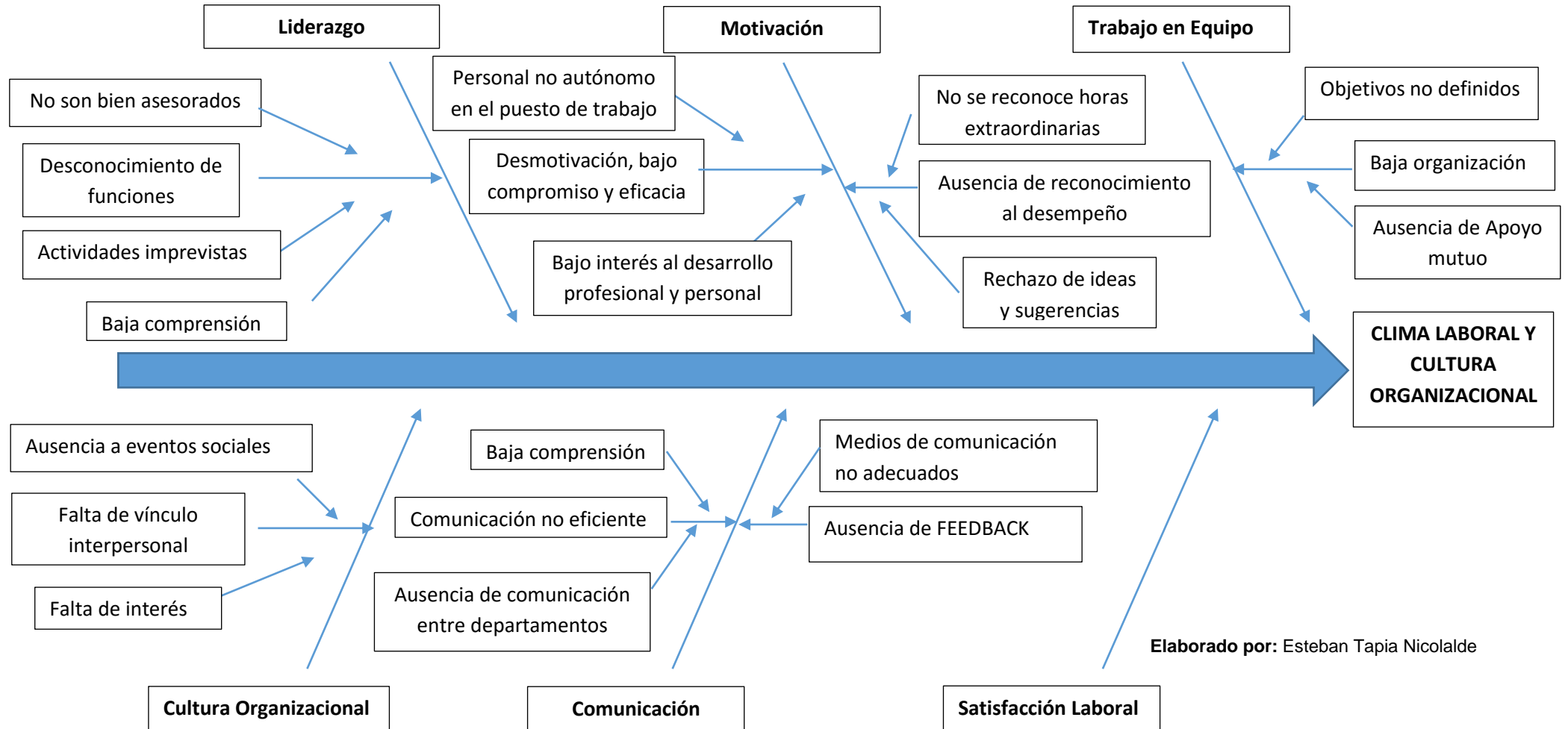
Fuente: (Palacios, 2010, pág. 115).

Como podemos apreciar en la imagen, el diagrama causa y efecto se compone de:

- Una flecha principal o columna vertebral del problema, a donde confluyen las categorías, espigas, causas o subclases del problema.
- Líneas de categorías a 70° (grados) que apuntan al eje principal.
- Líneas de causas de problemas que apuntan a las líneas de categorías.
- Sub causas específicas del problema que confluyen a las líneas de causas.

A continuación, se presentará el Diagrama de ISHIKAWA o la Espina de Pescado en función de las variables del FODA y los datos obtenidos, se analiza los nudos críticos que se encuentran como problema en amenazas y debilidades, de esta forma, relacionar entre causa y efecto las sub causas de los problemas del clima laboral y cultura organizacional.

Ilustración 18 Inductores del clima laboral y cultura organizacional del INEC Coordinación Zonal-6





Después del análisis de los resultados obtenidos en las variables, se puede concluir que entre las causas que afectan la satisfacción laboral en el Instituto Nacional de Estadística y censos Coordinación Zonal 6 los siguientes puntos críticos:

Cultura organizacional: En esta variable se puede deducir que en la institución a pesar de contar con programas de inclusión y de vinculación que sirven para promover relaciones interpersonales y promover el compañerismo, no todos los servidores públicos asisten y no tienen interés de formar parte, por lo que se debe establecer estrategias que ayuden a la vinculación de todo el personal.

Liderazgo: En esta variable se detectó que el 1/3 de los servidores públicos encuestados no siempre reciben todas las indicaciones de las funciones que debe realizar, por lo que genera problemas en sus actividades diarias, a su vez desde la dirigencia reciben actividades que no saben por qué se hacen, es decir, que no reciben una explicación previa del objetivo que tiene al realizar dichas actividades, además, no siempre son tomados en cuenta al tener dudas o problemas limitando la comprensión, ocasionando inconvenientes y generando fallas, retrasos y selección equivocada a la toma de decisiones, afectando directamente al desempeño laboral, considero que son características de liderazgo contrarias a las características propuestas por el autor Chiavenato como inspiración de confianza y el enfoque hacia el personal.

Motivación: En esta variable considero que existen dos puntos críticos. El primero hace referencia a la desmotivación por bajo compromiso y eficacia, esto es debido a la poca importancia que se tiene dentro del desarrollo profesional y personal limitando los conocimientos individuales, a su vez, los servidores públicos no tienen la libertad de realizar cambios en el trabajo si el fin es de mejorar. La



segunda es por ausencia de reconocimiento al desempeño, los servidores públicos se encuentran insatisfechos debido a que todo el trabajo realizado en horas extraordinarias no es recompensado, a su vez, las opiniones, ideas o sugerencias no son escuchadas, por lo que no participan en la toma de decisiones y se sienten excluidos a la contribución de mejoras en el servicio, afectando directamente a las necesidades de la pirámide de Maslow visto y carencia de curso, la intensidad y pertinencia del esfuerzo de los servidores.

Comunicación: En esta variable considero que existen dos puntos críticos. la primera es la baja coordinación, los servidores públicos al comunicarse consideran que la información recibida no es clara, no existe una comunicación eficiente entre el personal y el directivo, como consecuencia se generan inconvenientes y dudas, a su vez, no existe comunicación periódica entre departamentos esto dificulta a la coordinación de procesos tanto administrativos y técnicos generando problemas y conflictos internos. La segunda es la ausencia de la retroinformación, esas inquietudes y dudas que tiene el personal y los departamentos no son correspondidas, esto es debido a que los medios de comunicación que se utilizan, en este caso el correo electrónico no resulta ser eficientes para el traslado de la comunicación, a pesar de ser un medio formal. Con la información analizada, considero que la dirección de la comunicación se da hacia abajo, es decir de un grupo de organización hacia el personal, considerando que este grupo son gerentes o líderes.

Trabajo en equipo: Los servidores públicos se sienten insatisfechos en cuanto al rendimiento grupal por la baja organización, esto es debido a que no todos los equipos establecen objetivos ni metas en común, esto crea una cultura individualista debido a que no se refleja las metas en común como grupo, a su vez,



no está orientada en el apoyo mutuo y solución de problemas sino al rendimiento individual, no se comparte conocimientos ni habilidades y como consecuencias existe un mal desempeño grupal, considero que un equipo de trabajo para que sea eficaz debe trabajar en estrecha colaboración como se aprecia en las características de los equipos propuesta Chiavenato.

Como se pudo apreciar en el diagrama, existen varios puntos críticos de las diferentes variables que dan como resultado consecuencias negativas y que desfavorecen al clima laboral y a la satisfacción laboral. Considero que el clima laboral del Instituto Nacional de Estadística y Censos Coordinación Zonal 6 no ha sido el deseado para llegar a la eficiencia y al buen desempeño, ocasionando también, una negativa percepción por parte del personal y por lo tanto una mala actitud reflejada hacia la institución. El recurso humano es el recurso más importante de las organizaciones y de esta depende el funcionamiento y los resultados del mismo.



CAPITULO III: Propuesta para el fortalecimiento del clima y cultura Organizacional

4.1 Diseño de propuesta mediante el Marco Lógico

Para la elaboración del Diseño de una propuesta comunicacional, para el fortalecimiento del clima laboral y la cultura organizacional para el INEC Coordinación Zonal 6, se utiliza el Marco Lógico, la misma que nos permite tener una estructura ordenada en cuanto a elaboración de proyectos.

“La mayoría de las organizaciones de desarrollo trabajan con el marco lógico como base conceptual para la planificación, aunque se usa diferentes términos en este contexto (por ejemplo, planificación por objetivos, (...), consiste en una matriz con una estructura lógica. Las filas contienen los elementos de la estrategia del proyecto y las columnas definen como verificar el logro del proyecto” (Grundmann & Stahl, 2002).

De esta forma una vez analizado la situación actual del clima laboral y la cultura organizacional, se realizará mediante el marco lógico un diseño de una propuesta comunicacional para el reforzamiento del clima laboral y cultura organizacional. El marco lógico nos permitirá tener un orden dentro de la planificación comenzando por variable, estrategia, acciones y objetivos

El objetivo de proponer una propuesta del clima laboral y cultura organizacional en el INEC Coordinación Zonal 6 es generar acciones que permitan corregir y solucionar las amenazas y debilidades descritas en el FODA y los puntos críticos analizados en la espina de pescado partiendo de las causas y sub causas descritas



a través del diagnóstico interno, promoviendo así, al desarrollo y fortalecimiento de un clima y cultura laboral favorable.



Instituto Nacional de Estadísticas y Censos Coordinación zonal 6
Propuesta para el fortalecimiento del clima y cultura Organizacional

VARIABLE	ESTRATEGIA	ACCIONES	OBJETIVO
Cultura Organizacional	Mantener eventos de vinculación	Elaborar un cronograma de actividades de los eventos que favorezcan a la vinculación y relaciones interpersonales para que sea direccionada a todo el personal	Mantener las actividades de vinculación y de relación interpersonal es una forma de llevar una cultura organizacional activa enfocada a la colaboración compañerismo y a un grato ambiente laboral
	Mejorar los instrumentos Informativos de la estructura institucional	Actualizar el organigrama del Instituto Nacional de Estadística y Censos Coordinación Zonal 6	Se busca actualizar la información detallada de los procesos sustantivos y adjetivos. El organigrama Institucional es una de las



			herramientas más importantes para la orientación de funciones y áreas disponibles
Liderazgo	Mejorar los métodos de dirección y liderazgo	Realizar esquemas informativos de las funciones establecidas en cada área y servidor publico	Permite dar a conocer cuales son las obligaciones de cada departamento o área y las tareas y/o funciones de cada servidor público para fortalecer el desempeño laboral
		Capacitación al personal administrativo y operativo dirigido a fomentar la participación y reforzar un clima organizacional	Se busca reforzar valores, conocimientos, habilidades, actitudes y crear conceptos que permitan mejorar los procesos de interacción entre



		favorable	el personal y optimizar el desempeño tanto individual como grupal
	Mejorar el proceso de toma de decisiones	Generar un banco de ideas determinadas por los miembros del departamento que permitan establecer alternativas optimas en la toma de decisiones	Se busca estimular un ambiente cordial donde los servidores públicos puedan expresar sugerencias, recomendaciones e ideas para que sean consideradas dentro de la contribución de mejoras en el servicio
	Reforzar el compromiso y eficacia de los servidores	Priorizar los programas de capacitación para el desarrollo profesional y personal de los	Establecer sentido de pertenencia y compromiso laboral promoviendo los conocimientos y habilidades



Motivación	públicos	servidores públicos	que permitan facilitar los procesos de gestión, generando estímulos positivos y manteniendo la competitividad en el personal
	Reconocimiento al desempeño laboral	Establecer mecanismos de reconocimiento de forma moral y/o material que permitan incentivar y generar una mayor motivación al personal	Se busca generar una sinergia positiva dentro del personal que satisfaga las necesidades de estima como el reconocimiento social o recompensas al buen desempeño



Comunicación	Mejorar la coordinación grupal e individual	Elaborar un cronograma de reuniones periódicas que permitan la socialización de los avances de los proyecto y actividades entre departamentos	Se busca socializar los reportes de avances y logros para obtener una mejor coordinación entre el personal y directivos y establecer objetivos y metas que permitan llevar un control de los procesos
	Reforzar la retroalimentación o Feedback del personal	Generar un debate entre los miembros del personal que permita la selección de medios de comunicación apropiadas según las actividades empleadas por el personal	Se busca facilitar la comunicación entre el personal e incentivar la retroalimentación, considerando apropiadas los canales de comunicación según la organización de



			cada departamento
Trabajo en equipo	Lograr una adecuada coherencia grupal	Establecer objetivos y metas dentro del equipo de trabajo que permitan un mejor rendimiento grupal	Se busca llegar a una coordinación entre miembros del equipo que promueva a la organización y planificación de actividades para cumplir objetivos institucionales en común
	Generar compañerismo y enfoque a resolución de problemas	Crear espacios de socialización que permitan a los miembros del equipo compartir ideas y opiniones comprometidas a mejorar las actividades	Se busca fomentar un ambiente laboral favorable que promueva el compañerismo orientada al apoyo mutuo, intercambio de



UNIVERSIDAD DE CUENCA

		desempeñadas y a solución de problemas	conocimientos, solución de problemas, confianza y compromiso para un mejor rendimiento grupal
--	--	--	---

Elaborado por: Esteban Tapia Nicolalde



Conclusiones

- El estudio del clima laboral y cultura organizacional, es de una gran importancia, debido que de esta depende el desarrollo laboral, su comunicación, la filosofía que tiene cada uno sobre la institución y las actividades que se vive entre los trabajadores y directivos, a su vez, la investigación nos permite identificar los componentes que se involucran de manera directa o indirecta en el rendimiento de los trabajadores.
- El diagnóstico de la satisfacción laboral ha sido de gran importancia debido a que se detectó falencias o problemas relacionados con las actividades, las inquietudes, desacuerdos, inconformidad, los ambientes de trabajo ambiguos, tensos y autoritarios, que se presenta entre los servidores públicos, nos permitió generar y modificar las herramientas dadas por la institución y crear estrategias comunicacionales, que permitan mejorar la estabilidad laboral, el comportamiento del mismo y la eficiencia en la institución para lograr un adecuado clima laboral y cultura organizacional.
- Dentro de las causas que más afecta al clima laboral fueron planteadas mediante el diagrama de ISHIKAWA entre las que destacan la falta de coordinación y organización, la falta de reconocimiento al desempeño, la deficiente comunicación entre departamentos y el bajo nivel de compañerismo y apoyo mutuo entre el personal.



- La propuesta para reforzar el clima y la cultura organizacional fue planteada según el análisis de los datos obtenidos en el diagrama de ISHIKAWA, y estructurado en el mismo orden según las variables
- Se determinó que el personal no tiene mayores inconvenientes en cuanto a la variable satisfacción laboral, referida a la condición ergonómicas de la institución como: espacios de la infraestructura, iluminación, equipos de trabajo, ruido y servicio de aseo por lo que no se generó ninguna propuesta para el reforzamiento de los mismos



Recomendaciones

- Según al análisis del diagnóstico del clima y la cultura organizacional, se recomienda realizar un taller entre directivos con el objetivo de ver formas y vías para aplicar la propuesta elaborada para el INEC Coordinación Zonal 6 debido a que fue analizada mediante diferentes variables que afectan directamente al desempeño laboral
- Se recomienda mantener actualizada la información disponible del instituto en cuanto a organigrama institucional y generar material informativo que ayuden a transmitir la filosofía y cultura organizacional
- Se recomienda realizar evaluaciones periódicas que permitan medir el desempeño laboral para dar seguimiento a las necesidades y problemas que tienen tanto los directivos como los servidores públicos
- Se recomienda realizar capacitaciones a directivos como servidores públicos en cuanto la importancia del clima y la cultura organizacional y beneficios que se puede conseguir de esta
- Se recomienda seguir implementando actividades de vinculación y de relación entre el personal con el objetivo de promover el compañerismo y generar relaciones positivas entre el personal



Bibliografía

- Aced, C. (2013). *Relaciones Publicas 2.0 Cómo gestionar la comunicacion corporativa en el entorno digital*. Barcelona: UOC.
- Álvarez, F. T., Pozada, A. S., & (Cincel), C. d. (2013). *Gestion del Clima Organizacional*. Medellin: L. Vieco e Hijas Ltda.
- Bastardo, N. (30 de 06 de 2014). *Satisfacción Laboral del Personal Administrativo de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela*. Obtenido de Universidad Nacional Experimental de Guayana:
http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/strategos/numeros/s12/s12_art01.pdf
- Censos, I. N. (18 de Noviembre de 2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-realiza-encuesta-de-condiciones-de-vida-una-de-las-investigaciones-mas-importantes-del-pais/>
- Censos, I. N. (31 de 1 de 2018). *Estatuto Organico de Gestion Organizacional por Procesos*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Censos, I. N. (11 de 05 de 2018). *Estudios e Investigaciones* . Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estudios-e-investigaciones/#>
- Censos, I. N. (11 de 05 de 2018). *Historia del INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Institucion/Historia.pdf>
- Censos, I. N. (11 de 05 de 2018). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Geoportal: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/geoportal/>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinamica del exito en las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Conde, R. B., & Roman, J. A. (2005). *Investigar en Comunicacion Guia practica de metodos y tecnicas de investigacion social en Comunicacion*. Pozuelo de Alarcón-España: Mc Graw Hill.
- Daft, R. (2011). *Teoria y Diseño Organizacional Decima Edición*. Mexico: Cengage Learning Editores.
- Daft, R. L. (2015). *Teoria y Diseño Organizacional (Vol. UNDECIMA EDICION)*. Mexico: CEGAGO Learning Editores.



- Edel, R., García, A., & Casiano, R. (12 de 2007). *Clima y Compromiso Organizacional*. Vol. 1. Obtenido de Texto Completo en: <http://eumed.net/libros/2007c/>
- Fisk, J. (1985). *"Teoría de la Comunicación" en Introducción al estudio de la Comunicación*. Obtenido de Instituto de Estudios Universitarios: <https://idolotec.files.wordpress.com/2012/02/modelo-de-shannon-y-weaver1.pdf>
- García, G. (26 de 11 de 2007). *Clima Organizacional: Hacia un nuevo modelo*. Obtenido de Universidad del Cauca: http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- Grundmann, G., & Stahl, J. (2002). *Como la Sal en la Sopa* (Vol. 1). Quito-Ecuador: Abya-Yala.
- Katzenbach, J., & Smith, D. (1996). *Sabiduría de los equipos, El desarrollo de la organizacion de alto rendimiento*. España: Diaz de Santos.
- Madrid, F. d. (s.f.). *Manual de Comunicación para Investigadores*. Obtenido de fUAM Fundación de la Universidad Autónoma de Madrid: <http://fuam.es/wp-content/uploads/2012/10/INTRODUCCION.-La-Comunicacion.-Principios-y-procesos.pdf>
- Maps, G. (s.f.). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com/maps/search/inec+zonal+sur+6/@-2.904425,-79.0275033,17z>
- Palacios, L. C. (2010). *Dirección Estratégica*. Bogota-Colombia: 1ed.
- Parra, D. (4 de 7 de 2007). *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento. Pymes metalmecánicas de Calí*. Obtenido de Red de Revistas Científicas de America Latina y el Caribe: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187217485002>
- Rivera, I. (2015). *Influencia del clima organizacional en la satisfacción laboral del personal asistencial del centro quirurgico en el Hospital "Félix Mayorca Soto" de Tarma, 2015*. Obtenido de http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/5287/River_ri.pdf;jsessionid=2D9CF3C5979B9A3D5998D75B2D366523?sequence=1
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento Organizacional Decimo Tercera Edición*. Mexico: PEARSON Education.
- Serrano, F. M. (2001). *La Comunicación Interna. Herramienta Estratégica de Gestión para las Empresas*. Obtenido de Red DirCom: <http://www.reddircom.org/textos/f-serrano.pdf>



ANEXO

Anexo 1 Encuesta Clima Laboral

UNIVERSIDAD DE CUENCA

A continuación, se presentan cinco dimensiones de clima laboral y cultura organizacional a evaluar en la encuesta, las cuales son: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Trabajo en equipo y Satisfacción laboral en el contexto laboral. Para los enunciados que aparecen en la parte inferior de cada dimensión, tendrá cuatro opciones de respuesta, favor de marcar con una X en el recuadro de cada anuncio la opción de respuesta que más refleje la percepción que usted tiene de su contexto laboral. La información es confidencial y será usado para fines netamente académicos.

Nota: Solo puede una respuesta por enunciado.

GENERO: MASCULINO ☐ FEMENINO: ☐ **EDAD:** ☐

¿CUÁL ES SU ANTIGÜEDAD EN LA INSTITUCION?

1 A 5 AÑOS ☐ 6 A 10 AÑOS ☐ 1 O MÁS AÑOS ☐

¿USTED SE SIENTE IDENTIFICADO CON LA INSTITUCION?

SI ☐ NO ☐

¿USTED FORMA PARTE DE LOS EVENTOS Y PROGRAMAS SOCIALES QUE SE REALIZAN EN LA INSTITUCION?

SI ☐ NO ☐

**LIDERAZGO
SIEMPRE**

NUNCA CASI NUNCA AVECES

1	Existe una clara indicación de las funciones que cada uno debe desempeñar				
2	Su jefe inmediato le permite participar en la planificación de su propio trabajo				
3	Su jefe inmediato escucha, resuelve y toma en cuenta las opiniones y dudas del personal				
4	A menudo se inician trabajos que no se sabe porque se hacen (Dirección)				

MOTIVACION

1	Se brinda reconocimiento especial al buen desempeño laboral				
2	Las Ideas que aportamos para mejorar el trabajo son llevadas a cabo				



3	Tengo la libertad de realizar cambios en mi puesto de trabajo si el fin es de mejorar				
4	Se reconoce mi esfuerzo si trabajo más de las horas reglamentarias				
5	En la organización se busca estimular mi trabajo y se preocupan por mi desarrollo profesional y personal				

COMUNICACIÓN

1	Recibo de mi jefe la información que necesito para hacer mi trabajo				
2	La información es clara para realizar mis actividades				
3	Se hace presente la comunicación entre departamentos				
4	Los medios que se utilizan resultan ser más eficientes para el traslado de la comunicación				
5	Se hace presente la retroinformación				

Trabajo en equipo

1	Los objetivos están claramente establecidos en el equipo				
2	El apoyo y escucha sucede en el equipo de trabajo				
3	Se hace presente el intercambio de ideas en el equipo				
4	El equipo de trabajo se orienta a solución de problemas				
5	Se complementa el talento y conocimientos entre los integrantes del equipo				



**SATISFACCION LABORAL
ADECUADO**

INADECUADO-ALGO ADECUADO-ADECUADO-MUY

1	La iluminación en mi espacio de trabajo es:				
2	El servicio de aseo en mi espacio de trabajo es:				
3	El equipo para realizar mi trabajo es:				
4	La ventilación artificial la considero: (acorde a tu área)				
5	El Ruido para el desarrollo de mis actividades es:				

Anexo 2 Fotografías aplicando la encuesta

